

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين
في بلديات قطاع غزة الكبرى

**Evaluating The Effect of Incentives System
on Employees Performance Level
in The large Municipalities of Gaza Strip**

إعداد الطالب:

باسم عبد القادر شراب

إشراف:

الدكتور/ ماجد الفرا

رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية
كمطلب تكميلي للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال

محرم، 1428 — يناير، 2007

إهداء

إلي كل أبناء الوطن الذين يسعون إلي النهوض بوطننا الحبيب،

ويبتغون وجه الله سبحانه وتعالى

وإلي كل العاملين والداعمين للبحث العلمي،

أهدي هذا البحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام علي خاتم النبيين والمرسلين، سيدنا محمد و علي آله و صحبه أجمعين، وسلم تسليمًا كثيرًا.
ربنا انفعنا بما علمتنا وعلّمنا ما ينفعنا وأعطنا ولا تحرمنا وزدنا ولا تنقصنا و آثرنا ولا تؤثر علينا و أكرمنا ولا تهنا وأرضنا وأرضى عنا آمين، آمين و الحمد لله رب العالمين و بعد.

يسرني في البداية أن أقدم خالص شكري واحترامي للدكتور/ ماجد الفرا الذي تفضل بالإشراف علي هذه الرسالة وعلي ما قدمه لي وللدراسة من دعم وإرشاد وما بذله من جهد لكي تكتمل الرسالة بهذه الصورة حتى أمكن تقديمها للمناقشة، داعيا المولى عز وجل له بالتوفيق والخير والسداد.

كما و أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام، الدكتور/ رشدي وادي، والدكتور/ بسام أبو حمد الذين تفضلا بقبول مناقشة الرسالة، وأثروا الرسالة بما أثاروه من ملاحظات و توجيهات، لتزيد الدراسة كمالا، وكذلك خالص شكري للدكتور/ سمير صافي الذي قدم لي العون الكامل في التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، وكذلك لجميع الأساتذة بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية الذين تعلمت علي أيديهم جميع مراحل دراسة ماجستير إدارة الأعمال.

و أتقدم بالشكر إلي كل من ساعدني علي إتمام هذه الدراسة وبالذات الأخوة المدراء ومسؤولي أقسام المستخدمين ببلديات قطاع غزة الكبرى لما بذلوه من جهد في مساعدتي علي إتمام هذه الرسالة، و إلي كل من قدم لي العون و المساعدة و لم اذكره بالاسم، وكما أتقدم بالشكر إلي أبناء عائلتي الذين آزروني في إتمام الدراسة وتحملوا معي كل عناء.

وأخيرا أسأل الله سبحانه وتعالى أن يوفق الجميع لصالح الأعمال وان يجزيهم خير الجزاء بما تقر به عيونهم في الدنيا والآخرة.

و السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
ا	قرار لجنة المناقشة
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	محتويات الدراسة
ح	قائمة الجداول
ى	قائمة الأشكال
م	الملخص بالعربية
ل	الملخص بالانجليزية Abstract
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	منهج الدراسة
7	حدود الدراسة
7	هيكل الدراسة
الفصل الثاني: الدوافع و الحوافز	
10	مقدمة
10	المبحث الأول : الدوافع
10	تعريف الدافعية

12	أهمية دراسة الدوافع
12	نظريات الدوافع
21	المبحث الثاني : ضغوط العمل
21	تعريف ضغوط العمل
21	نماذج دراسة ضغوط العمل
23	مصادر و مسببات ضغوط العمل
26	إدارة ضغوط العمل
26	العلاقة بين الحوافز و ضغوط العمل
28	المبحث الثالث : الحوافز
28	مفهوم الحوافز
29	أهداف الحوافز
29	مزايا و عيوب الحوافز
31	أنواع الحوافز
35	العلاقة بين الدوافع و الحوافز والإنتاجية
37	أنواع الحوافز الموجودة بالبلديات
39	المبحث الرابع : الرضا الوظيفي و الحوافز
39	مقدمة
39	مفهوم الرضا عن العمل و أهميته
40	عوامل الرضا عن العمل
42	أثر الحوافز في الرضا عن العمل
44	المبحث الخامس : خطط الحوافز
44	مقدمة
45	نظام الحوافز بين الفشل و النجاح
47	الأجور و المكافآت المالية
51	بعض الاستراتيجيات الحديثة في مكافأة العاملين

الصفحة	الموضوع
53	أنواع الأجر المشروط
57	بناء نظام الحوافز
63	المبحث السادس : الحوافز من منظور إسلامي
63	مقدمة
63	الحاجات الإنسانية
65	تقدير مجهود الأفراد و تحفيزهم في الإسلام
	الفصل الثالث: البلديات في قطاع غزة
70	مقدمة
71	المبحث الأول : أهداف و مزايا الهيئات المحلية
71	تعريف الإدارة المحلية
71	أهداف الإدارة المحلية
73	المزايا و الاختلافات بين البلديات و مؤسسات القطاعين العام و الخاص
75	الصعوبات التي تواجه أعضاء الهيئة المحلية
77	المبحث الثاني : بعض خصائص البلديات الكبرى في قطاع غزة
77	بلدية خانينونس
81	بلدية غزة
82	بلدية جباليا
84	بلدية رفح
	الفصل الرابع: الدراسات السابقة
86	الدراسات العربية
94	الدراسات الأجنبية
	الفصل الخامس: المنهجية و الإجراءات
100	مقدمة
100	أولاً: مجتمع الدراسة و العينة

الصفحة	الموضوع
102	ثانياً: أدوات الدراسة
103	ثالثاً: خطوات اختبار الاستبانة
111	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	الفصل السادس: الإطار العملي للدراسة (تحليل واختبار فرضيات الدراسة)
113	المبحث الأول: تحليل خصائص العينة
118	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة مجالات الدراسة
131	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل السابع: النتائج والتوصيات
143	مقدمة
144	المبحث الأول: نتائج الدراسة
148	المبحث الثاني: توصيات الدراسة
150	مقترحات لدراسات مستقبلية
	المراجع
151	المراجع العربية
156	المراجع الأجنبية
161	ملحق الدراسة: الاستبانة

قائمة الجداول

أولاً: جداول الإطار النظري

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	مقارنة بين معايير المكافآت بين الماضي و الحاضر	1
56	مقارنة بين الأجر المرتبط بالأداء و الأجر المرتبط بالمساهمة	2
57	مراحل بناء خطة الحوافز	3
77	البلديات الكبرى في قطاع غزة	4
80	تصنيف الموظفين في بلدية خان يونس للعام 2005	5
80	مؤهلات موظفي بلدية خان يونس للعام 2005	6
80	حصر أهم المراكز الإدارية في بلدية خان يونس	7
81	تصنيف الموظفين في بلدية غزة للعام 2005	8
82	مؤهلات موظفي بلدية غزة للعام 2005	9
82	حصر أهم المراكز الإدارية في بلدية غزة	10
83	تصنيف الموظفين في بلدية جباليا للعام 2005	11
83	مؤهلات موظفي بلدية جباليا للعام 2005	12
83	حصر أهم المراكز الإدارية في بلدية جباليا	13
84	تصنيف الموظفين في بلدية رفح للعام 2005	14
84	مؤهلات موظفي بلدية رفح للعام 2005	15
85	حصر للمراكز الإدارية في بلدية رفح	16

ثانياً: الجداول الإحصائية

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
102	تصنيف مجتمع الدراسة	1.
102	عدد فقرات الاستبانة لكل مجموعة أو مجال	2.

104	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الحوافز المادية)	3.
105	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الحوافز المعنوية)	4.
106	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مستوي الأداء)	5.
106	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التنافس بين الموظفين)	6.
107	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الحوافز المفضلة)	7.
108	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (استخدام القدرات)	8.
109	معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة للعينة الاستطلاعية	9.
109	معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة لعينة الدراسة	10.
110	التجزئة النصفية	11.
110	معامل كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة	12.
113	تصنيف الجنس	13.
113	تصنيف العمر	14.
114	تصنيف المؤهل العلمي	15.
114	تصنيف الدرجة الوظيفية	16.
115	أ) تصنيف المركز الوظيفي ب) تصنيف المستوي الإداري	17.
115	تصنيف الخبرة	18.
116	تصنيف الراتب الشهري	19.
116	ترتيب الحوافز حسب أهميتها	20.
119	المعدل النسبي و قيمة اختبار T لفقرات المجال الأول	21.
121	المعدل النسبي و قيمة اختبار T لفقرات المجال الثاني	22.
123	المعدل النسبي و قيمة اختبار T لفقرات المجال الثالث	23.
125	المعدل النسبي و قيمة اختبار T لفقرات المجال الرابع	24.

127	المعدل النسبي و قيمة اختبار T لفقرات المجال الخامس	.25
129	المعدل النسبي و قيمة اختبار T لفقرات المجال السادس	.26
130	المعدل النسبي لمجالات الاستبانة	.27
131	نتائج الفرضية الأولى	.28
133	نتائج الفرضية الثانية	.29
134	اختبار شاببيرو- ويلك لاختلاف المستوي الإداري	.30
134	اختبار كروكال والاس	.31
135	قيمة مربع كاي	.32
136	نتائج اختبار شاببيرو- ويلك لاختلاف المؤهل العلمي	.33
136	المعدل النسبي و الانحراف المعياري لمتوسط المجالين الأول و الثاني	.34
137	نتائج اختبار بوست- هوك للمقارنات المتعددة	.35
139	نتائج اختبار شاببيرو- ويلك للمستوي الإداري	.36
140	نتائج اختبار بوست- هوك للمقارنات المتعددة للمستوي الإداري	.37
141	نتائج اختبار شاببيرو- ويلك لسنوات الخبرة	.38
142	نتائج اختبار شاببيرو- ويلك لمكان العمل	.39

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	نظرية التوقع	1
23	نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل	2
34	أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها	3
41	عوامل الرضا عن العمل	4
68	الحوافز من منظور إسلامي	5

ملخص الدراسة

إن دراسة تأثير الحوافز علي أداء الأفراد لا يزال حديث متجدد في أوساط الإداريين، و لازال الجذب والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والتميز هو أحد الأمور شديدة الأهمية التي يتوجب أن تشغل بال المدراء و أصحاب الأعمال علي مستوي العالم باعتبار الأفراد الأكفاء أهم أصول المنظمة.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، و ذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز و مستوي الأداء و استخدام القدرات و التنافس بين الموظفين و الحوافز المفضلة.

و يضم مجتمع الدراسة موظفي البلديات الأربع الكبرى في قطاع غزة و الذين يشغلون مركز وظيفي يتراوح بين رئيس قسم و حتى مدير إدارة و بعض رؤساء الشعب الذين يقومون بأعمال إشرافية حقيقية بالإضافة لمن هم في مستوي هذه الفئات من المستشارين و المساعدين و يقدر عددهم بحوالي 283 شخص، بينما كانت عينة الدراسة 228 شخص.

أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير الحوافز المادية علي مستوى أداء الموظفين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89% ، بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%، و أن تأثير الحوافز المادية و المعنوية ككل علي مستوي الأداء متوسط و أن الحوافز المادية غير كافية و لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقرر مسبقاً و أن الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين علي التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي 57%، و أنهم يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم، حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.74%.

و أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلي متغيرات المؤهل العلمي والمستوي الإداري، و أن الرضا الوظيفي يزيد بزيادة المؤهل العلمي و بزيادة المستوي الإداري. خلصت الدراسة إلي أن كل الحوافز تؤثر إيجابياً علي أداء الموظفين لعملهم و أن مستوي الأداء يزيد بزيادة الحوافز.

أشارت الدراسة إلي أن أهم الحوافز من وجهة نظر الموظفين الراتب الشهري يليه الشعور بالاستقرار و الأمن الوظيفي ثم طبيعة الوظيفة من حيث الصلاحيات وطريقة الإشراف والمسئولية و تتساوي تقريباً في الأهمية كلا من الترقيات و المكافآت المالية و التأمين و المعاشات و العلاقة الجيدة مع الرؤساء والزملاء.

أوصي الباحث بزيادة الحوافز المادية وخصوصاً علاوة الزوجة و الأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة و بناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز و مستويات للمكافآت و أن تكون المكافآت ذات قيمة و استخدام نظام تقييم الأداء للغرض الذي وضع من أجله في تطبيق سياسة الثواب و العقاب و منح الترقيات علي أسس و معايير موضوعية سليمة و توفير المعدات المناسبة للموظفين لتأدية وظائفهم و الاهتمام بالاحتياجات التدريبية لكافة قطاعات الموظفين ضمن خطط البلديات و مشاركة العاملين في الخطط و القرارات و كذلك منح مكافآت للموظفين الذين حققوا إنجازات ملموسة في عملهم لكي تحتفظ بهم البلديات مستقبلاً .

Abstract

The study of incentives effectiveness is still one of the important issues among managers and professionals. Attracting and maintaining competent people is one of the most important issues, that must occupies the concern of managers and businessmen all over the world as well as the competent people are considered one of the most important asset in the organizations.

This study aimed to identify the relation between incentives and performance of employees in the large municipalities of Gaza Strip. This was conducted through analyzing relations between incentives and performance, usage of abilities, competition between employees, and preferable incentives. The study also aimed to identify the effect of personal qualities on job satisfaction which are: academic qualification, managerial level and years of experience.

The population of the study comprises the employees who occupy the managerial levels from heads of departments to managers, managers assistants, deputies and some heads of units who are in charge of other employees, the total number was 283 person, however the sample of study was 228 person.

The results indicated that the effect of the available financial incentives on employees performance was weak. The average percentage of financial incentives is low 46.89%, and 68.35% for non financial incentives. The effect of both financial and non-financial (moral) incentives on employees performance was moderate. The financial incentives are not sufficient and of low value. The incentives are not linked with goals achievement or performance level. The available incentives does not encourage employees competition to improve their performance with average percentage 57%, and %63.74 for the usage of their abilities in the work.

The study shows difference in job satisfaction due to the dissimilarity of academic qualification and managerial level. The most important incentives are salary, the feeling of job security and stability and finally the job authorities and responsibilities.

The study recommends to improve financial rewards, identifying levels of performance that deserve rewards, set standards for promotions, reward excellent employees to retain them, apply corrective measures according to appraisal of performance and increase the participation of employees in formulation of plans and decisions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

v مقدمة

v مشكلة الدراسة

v فرضيات الدراسة

v متغيرات الدراسة

v أهداف الدراسة

v أهمية الدراسة

v حدود الدراسة

v منهج الدراسة

v هيكل الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة

يوجد في قطاع غزة خمسة وعشرين بلدية و أهمها البلديات الأربع الكبرى في قطاع غزة و هي: بلديات غزة و خان يونس و رفح و جباليا و التي تقدم خدماتها طبقا للجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء (2004) لما يزيد عن 80% من سكان قطاع غزة و من أهم الخدمات التي تقدمها البلديات ما يلي:

إقامة مشاريع البنية التحتية من طرق ومياه و صرف و صحي و جمع و معالجة النفايات الصلبة و تنظيم الطرق و الأبنية و تحديد استخدامات الأراضي و ترخيص الحرف و الصناعات و الإشراف على ذبح الحيوانات بالإضافة إلى تشجيع الاستثمارات و الاهتمام بالنواحي الثقافية و التربوية و الصحية لسكان المدينة.

و يعمل في هذه البلديات ثلاثة آلاف شخص تقريبا بحسب مصادر وزارة الحكم المحلي، و من هنا فإن الاهتمام بالفرد الذي يعمل بالبلدية و تحفيزه بطريقة سليمة شيء ضروري و لا يقل إن لم يزد عنه في أي مؤسسة أخرى و خاصة أن عمل البلدية مرتبط مباشرة بالمجتمع الذي تخدمه البلدية (مشتهي: مقابلة، 2006).

إن هذه الدراسة تمت بغرض تقييم فعالية أنظمة الحوافز في البلديات ومدى تأثيرها على أداء العاملين و الذين يؤثر أدائهم مباشرة على المجتمع الذي تعمل فيه البلدية و كذلك معرفة السلبيات و الايجابيات و كيف يمكن تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف البلدية و أولها تنمية المجتمع المحلي.

يعتبر العنصر الإنساني من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها و برامجها و تحقيق أهدافها و لا تزال إدارات المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات في النمو و التطور و زيادة الإنتاجية و تحقيق الأرباح أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري أو العاملين في المؤسسة، (المغربي، 1995).

و الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة و لكن الحوافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل و متناغم مع باقي العناصر الإدارية فلا يمكن مثلا تعيين ذوي الكفاءة المتدنية و الاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجيتهم ولعله من المفيد

تذكر هذه البديهة وهي أن تعيين ذوي الكفاءة مع نظام الحوافز يعود على المؤسسة بالفائدة بشكل أكبر من تعيين الأفراد قليلي الكفاءة مع نظام الحوافز.

ثانيا: مشكلة الدراسة

تتضح مشكلة الدراسة من خلال غموض عملية التحفيز للموظفين لدى إدارات البلديات أو بين الموظفين، وعدم وضوح مدى فعالية الحوافز الحالية، فليس من الواضح ما الذي يجب على الموظف أن يفعله حتى ينال المكافأة و ما هي السياسات و القرارات الواجب اتخاذها و الظروف التي يساعد توفيرها في تحفيز الموظفين، كما أن بعض الحوافز تعطى بعض ظهور التفوق والإبداع من جانب بعض الموظفين و لعل هذا يعني أن المبادرة الذاتية من جانب الموظف جعلته يحصل على المكافأة و هذه المكافأة لم يتم وضع مقاييس لها و إنما تم تقديرها من جانب المسئول أو المسئولين و كذلك يشعر بعض الموظفين بعدم تقدير جهودهم في العمل و عدم الاعتراف بالإنجاز الذي يحققونه و هكذا فإن الغموض المحيط بعملية التحفيز لربما حجب كثير من إبداعات و طاقات الموظفين أو بعضها من الظهور و هذا بذاته ليس من مصلحة المؤسسة (برهوم: مقابلة، 2005).

وقد تم صياغة مشكلة البحث كالاتي :

هل يوجد نظام مناسب للحوافز، يؤثر ايجابيا على أداء الموظفين في البلديات الكبرى و يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم؟.

ثالثا: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز ومستوي أداء الموظفين لعملهم ومدى استخدامهم لقدراتهم.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والتنافس بين الموظفين على تطوير و تحسين مستوي الأداء.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الحوافز المفضلة لدي الموظفين يعزي إلي اختلاف المستويات الإدارية.

الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز يعزي إلي اختلاف المؤهل العلمي.

الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز يعزي إلي اختلاف المستوي الإداري.

الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز يعزي إلي اختلاف عدد سنوات الخبرة.

الفرضية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز يعزي إلي اختلاف مكان العمل.

رابعاً: متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة هي العوامل التي من خلالها يتم ربط العلاقات لإثبات فرضيات الدراسة والخروج بما يؤدي لتحقيق أهداف البحث وهي كالتالي:

1- المتغيرات المتعلقة بنظام الحوافز ومستوى الأداء

أ- المتغيرات المستقلة:

- الحوافز المادية

- الحوافز المعنوية.

ب- المتغيرات التابعة:

- مستوى أداء الموظفين

- استخدام القدرات

- التنافس بين الموظفين.

2- المتغيرات المتعلقة بالسّمات الشخصية

ا- المتغيرات المستقلة:

- المؤهل العلمي
- المستوى الإداري
- سنوات الخبرة
- مكان العمل .

ب- المتغيرات التابعة:

- الحوافز المادية
- الحوافز المعنوية
- الحوافز المفضلة.

خامسا: أهداف الدراسة

1. تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المتبع حاليا في البلديات الكبرى في قطاع غزة من حيث التنظيم و التطبيق.
2. التعرف علي مدي الترابط بين أداء الموظفين والحوافز.
3. التعرف علي مدي تأثير نظام تقييم الأداء علي تحفيز العاملين.
4. التعرف علي مدي مساهمة الحوافز في تشجيع الموظفين علي العمل و الإبداع.
5. التعرف على الضغوط التي يتعرض لها العاملين بسبب نظام الحوافز الموجود أو بسبب طبيعة عملهم بالبلديات وكيفية التعامل مع هذه الضغوط وتقليصها .
6. التعرف على الحوافز التي يفضل الأفراد الحصول عليها .
7. الخروج بالتوصيات اللازمة لإقامة نظام فعال للحوافز.

سادسا: أهمية الدراسة

1. إن موضوع الدراسة والقائم على الاهتمام بتحفيز العنصر البشري يفيد إدارات البلديات في تصميم نظام حوافز ملائم يساعدها على الاستفادة من طاقات موظفيها ففتحسن إنتاجيتهم وبالتالي تقل التكاليف وتزيد الكفاءة.
2. تساعد في التعرف علي توجهات العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثير الأنواع المختلفة من الحوافز على أدائهم.
3. البحث يفيد الباحث في عمله، حيث يعمل الباحث مديرا للإدارة الفنية ببلدية خان يونس من خلال اطلاعه لإدارات البلدية التي يعمل بها على نتائج البحث والتأثير عليها لتصميم وتنفيذ نظام فعال للحوافز ومن خلال إعطاء الباحث المعرفة المتخصصة في الاستفادة من طاقات الأفراد الذين يعملون تحت إدارته حاليا ومستقبلا .
4. البحث يفيد أيضا مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص في وضع أنظمة الحوافز الخاصة بها، ومعرفة الخلل في نظم الحوافز الموجودة سواءا كان في بنيتها أو في تطبيقها.
5. يفتح هذا البحث آفاقا للباحثين الجدد الراغبين في التعمق في موضوع الحوافز وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية وقيامهم ببحوث جديدة أكثر تخصصا.
6. يعتبر البحث إضافة للمكتبة العربية في موضوع الحوافز والاهتمام بالعنصر البشري لخدمة عملية التنمية والنهوض لمجتمعاتنا العربية .

سابعا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج لوصفي التحليلي لملائمته لدراسة الظواهر الاجتماعية و الإنسانية حيث تم دراسة موضوع الحوافز و التعويضات كما هو مطبق في الواقع داخل البلديات للحصول على معلومات واقعية شاملة تصف المشكلة وصفا دقيقا وتم استخدام المصادر الثانوية و الأولية لتغطية هذه الدراسة و تشمل المصادر الثانوية الآتي:

الكتب و الدوريات و المقالات و القرارات و محاضر والاجتماعات و التقارير والأبحاث و الرسائل السابقة التي تتعلق بموضوع البحث.

أما بالنسبة للمصادر الأولية فقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية و تحليله من خلال العمليات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي والمقابلة الشخصية مع بعض المدراء في البلديات الكبرى.

تم ذكر المعلومات الواردة في البحث من مصادر معينة بأسماء هذه المصادر.

ثامنا: حدود الدراسة

- 1- إن هذه الدراسة مركزة بشكل أساسي لدراسة تأثير الحوافز الموجودة بالبلديات علي أداء الموظفين و قدرتها علي خلق روح التنافس بين الموظفين لاستخدام قدراتهم و تطويرها في تأدية وظائفهم و كذلك و بنفس القدر تقريبا علي قياس رضا وقناعة الموظفين من فئات مدير و رئيس قسم و رئيس شعبة عن الحوافز المادية و المعنوية المتوفرة بالبلديات.
- 2- تم تركيز الدراسة في بعض الوظائف الإدارية و بعض البلديات لأن ذلك يفيد في حصر مفرداتها و سهولة التعامل معها و كذلك السهولة نسبيا في الحصول على المعلومات، و تم اختيار هذه العينة من موظفي البلدية بسبب كونهم الأكثر تأهيلا و الأكثر خبرة بالعمل و لأن عملهم يشمل المسؤولية المباشرة عن توجيه و إدارة باقي الأفراد في البلديات و بالتالي فهم الأكثر إدراكا لسلوك الموظفين و مدى حماسهم للعمل و مدى اجتهادهم لتأدية وظائفهم.
- 3- البلديات الكبرى: هي البلديات الأربع الكبرى في قطاع غزة و هي بلديات غزة و خانينوس و رفح و جباليا.
- 4- نظام الحوافز (نظام الحوافز الحالي): هو مجموع الوسائل المادية و المعنوية التي تستخدمها إحدى البلديات حاليا للتأثير ايجابيا على سلوك الفرد في العمل.
- 5- تم تطبيق هذه الدراسة علي البلديات الكبرى المذكورة في المقدمة، باعتبارها البلديات الأهم و الأقدم في قطاع غزة و التي تقدم خدماتها لما يقارب من 80% من سكان قطاع غزة، و البلديات الباقية و عددها 21 بلدية تقدم خدماتها لباقي السكان، (غنيم: مقابلة، 2005).
- 7- تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة أكتوبر و نوفمبر و ديسمبر، من العام 2006.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلي سبعة فصول و هي علي النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة و يشمل مقدمة، و مشكلة الدراسة، فروض الدراسة، متغيرات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة، حدود الدراسة، و هيكل الدراسة.

الفصل الثاني: الدوافع و الحوافز و يشمل ستة مباحث و هي:

- المبحث الأول: الدوافع
- المبحث الثاني: ضغوط العمل
- المبحث الثالث: الحوافز
- المبحث الرابع: الرضا الوظيفي و الحوافز

- المبحث الخامس: خطط الحوافز
- المبحث السادس: الحوافز من منظور إسلامي

الفصل الثالث: البلديات في قطاع غزة و يشمل مبحثين وهما:

- المبحث الأول: أهداف ومزايا الهيئات المحلية
- المبحث الثاني: بعض خصائص البلديات الكبرى في قطاع غزة

الفصل الرابع: و يشمل مبحثين وهما:

- المبحث الأول: الدراسات العربية
- المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

الفصل الخامس: المنهجية و الإجراءات و يشمل مجتمع الدراسة و العينة، أدوات الدراسة، خطوات اختبار الاستبانة، توزيع وجمع الاستبانة، تفريغ الاستبانة وتفسير النتائج، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل السادس: الإطار العملي للدراسة (تحليل و مناقشة مجالات الدراسة و اختبار

الفرضيات) و يشمل ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: تحليل خصائص العينة
- المبحث الثاني: تحليل ومناقشة مجالات الدراسة
- المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

الفصل السابع:

- مقدمة
- المبحث الأول: نتائج الدراسة
- المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الثاني

الدوافع و الحوافز

✓ مقدمة

✓ الدوافع

✓ ضغوط العمل

✓ الحوافز

✓ الرضا الوظيفي و الحوافز

✓ خطط الحوافز

✓ الحوافز من منظور إسلامي

الفصل الثاني

الدوافع و الحوافز

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على المفاهيم العامة والنظريات المختلفة التي تتعلق بالدوافع والحوافز، وذلك للوقوف على أهم العناصر المتعلقة بها. إن التعرف على مختلف المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالدوافع والحوافز يساعد في تطوير متغيرات الدراسة بصورة أشمل. ويتكون هذا الفصل من ستة مباحث وهي: المبحث الأول: الدوافع و المبحث الثاني: ضغوط العمل و المبحث الثالث: الحوافز و المبحث الرابع: الرضا الوظيفي والحوافز و المبحث الخامس: خطط الحوافز والمبحث السادس: الحوافز من منظور إسلامي.

المبحث الأول: الدوافع

يربط علماء السلوك بين الدافعية و الحوافز فلكي يكون هناك أثر للحوافز على الفرد يجب أن تخاطب دوافع الفرد أو أحدها على الأقل لكي تحقق الهدف من الحافز و الذي بدوره يحتاج إلى قياس فإذا كان الحافز لا يحقق الهدف الذي وضع من أجله فإن الحافز هنا لا قيمة له ويدخل في باب تضييع الوقت والجهد إضافة للمال (العديلي، 1998). وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى موضوع الدافعية من حيث المفهوم و أهم النظريات التي اهتمت بدراسة موضوع الدافعية.

أولاً: تعريف الدافعية:

هناك عدة تعريفات للدافعية منها تعريف (سند، 1985) بأنها البواعث الأولية لسلوك الأشخاص، و عرفها (حريم، 1997) بأنها قوة داخلية تستثير حماس الفرد و تنشط سلوكه باتجاه هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية. و عرف جرينبرج وبارون (2005) الدافعية بأنها عملية إثارة للسلوك الإنساني والمحافظة عليه. و عرف شاويش (2002) الدوافع بأنها الرغبات و الحاجات و أي قوي مشابهة تسير و توجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة. إن الفرد يأتي إلى المنظمة و له رغبات محددة و يتمنى أن يمدد التنظيم بما يشبع رغباته وحاجاته.

و الغرض من الاهتمام بدوافع العمل هو معرفة كيفية الاستخدام الأمثل لدوافع الأفراد بما يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أن هناك مكاسب كثيرة جدا يمكن الحصول عليها نتيجة ذلك الاستخدام الرشيد للعاملين (شاويش، 2002).

ويمكن وضع التعريفات المتعددة للدافع تحت ثلاث أقسام وهي:

- 1- يعرف فيه الدافع على أنه مسبب للسلوك الذي يقوم به الفرد.
- 2- يعرف فيه الدافع على أنه حاجة غير مشبعة.
- 3- يعرف فيه الدافع على أنه قوة داخلية تضغط على الفرد، تثير سلوكه وتحركه وتوجهه و تحدد شدته.

و فهم الدوافع لدي العاملين يتطلب ما يلي (جواد، 2000 ؛ شاويش، 2002):

- 1- فهم ودراسة السلوك الإنساني .
 - 2- ضرورة التوصل إلى معرفة وتحديد حاجات الإنسان ورغباته و ميوله و أهدافه و تطلعاته.
- وإذا كانت أهم ركائز نجاح العمل هي رغبة العاملين في بذل الجهد لتنفيذ واجباتهم فإن الدافعية هي التي تقوم بدور أساسي في دعم هذه الرغبة و تنميتها.

ويمكن تفسير نشأة الدوافع (العريمي، 2006 ؛ شاويش، 2002) من خلال مجموعة من الحقائق:

1. كل فرد له حاجات بيولوجية واجتماعية و نفسية يسعى لإشباعها.
 2. يتوقع كل فرد أن يحصل على مستوى معين من الإشباع لحاجاته.
 3. يدرك الفرد من خلال تفاعله مع البيئة المحيطة مستوى الإشباع الفعلي و يقارن بينه و بين مستوى الإشباع المطلوب و تمثل الفجوة بينهما حاجة غير مشبعة و تتحدد درجة الرضا عن الإشباع الفعلي في ضوء حجم هذه الفجوة.
- و يري هيجان (1998) أن معظم نظريات الدوافع المعاصرة تميل إلي أن لكل فرد حاجاته التي تميزه عن غيره، و أنه بالإضافة إلي تباين الحاجات فان الأفراد متباينون فيما يتعلق باتجاهاتهم و شخصياتهم و الظروف الاجتماعية التي يعيشونها خارج بيئة العمل و بسبب كل ذلك و غيره تختلف دوافع الأفراد. و على هذا يمكن القول أن الدافع قوة داخلية تنتج من نقص الإشباع في حاجات الفرد و تحته لتحقيق أهداف محددة تقلل حدة التوتر الذي يشعر به الفرد.

ومن خلال ما سبق نجد بأن جميع التعريفات السابقة تتفق في أن الدوافع تسبب السلوك سواء كانت

قوة داخلية أو حاجة غير مشبعة ففي كلتا الحالتين تسبب السلوك.

إذن يمكن تلخيص تعريف الدافع أنه قوة داخلية تنبعث من داخل الإنسان تحرك السلوك باتجاه معين وذلك من أجل تحقيق هدف معين و بقوة معينة و لمدة زمنية معينة تطول أو تقصر حتى تشبع الحاجة.

ثانياً: أهمية دراسة الدوافع

- (1) تتضح أهمية الدافعية (حريم، 1997؛ العميان، 2000؛ جرينبرج و بارون، 2005؛ Buchanan, 2001) من خلال ما يلي:
- أنها تساعد في تفسير مجموعة من الخصائص السلوكية مثل:
- شدة السلوك و فاعليته : فكلما كان الفرد يشعر بنقص في الإشباع يزداد حماسه و ردة فعله للمثير الذي يلبي هذه الحاجة
 - اتجاه السلوك وتأكيد تدعيم السلوك: و يعني أن الفرد يستجيب لبعض المؤثرات بصورة أكبر من غيرها فقد يستجيب لحافز الترقية رغم الزيادة الضئيلة إلي المرتب أكبر من الزيادة المقطوعة للراتب و لو كانت أكبر من الزيادة الممنوحة مع الترقية لأن الحاجة إلي التقدير لديه هي الأهم.
 - ضعف و تخاذل السلوك: و تظهر من خلال عدم اهتمام الفرد بما يعتبر فرصة متاحة أمامه مثل فرصة العمل الإضافي لزيادة دخله أو عدم اكتراثه ببعض الحوافز الممكن الحصول عليها لعدم تلبية حاجاته أو لتدني قيمتها من وجهة نظره.
- (2) كذلك تتضح أهمية الدوافع في أنها تساعد المديرين في القيام بوظائفهم من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد والعاملين.
- ويرى (عبد الوهاب، 2000 ؛ Northcraft, 1990) أن إجمالي العوامل التي تكون دوافع العاملين ما يلي :
- 1- التكوين النفسي للفرد وخصائصه الشخصية.
 - 2- ثقافة المجتمع وما يؤمن به من قيم وأفكار.
 - 3- الظروف الاقتصادية و السياسية في المجتمع.
 - 4- مستوى التعليم.
 - 5- خبرة الفرد في الحياة العملية.
 - 6- التأثير المتبادل بين العوامل السابقة.
 - 7- التغيير الذي يطرأ على أحد أو بعض العوامل السابقة.

ثالثاً: نظريات الدوافع

لا تسلم نظرية من نظريات الدوافع من النقد ولا يوجد اتفاق على أن أحد هذه النظريات تعطي تفسيراً كاملاً للدوافع (العميان، 2002). وفيما يلي استعراض لأهم نظريات الدوافع.

1) نظريات إشباع الحاجات (جرينبرج وبارون، 2005)

أ) نظرية ماسلو في تدرج الحاجات:

يعتبرها بعض الكتاب و منهم (جرينبرج وبارون، 2005) من أفضل النظريات المعروفة في دراسة حاجات الإنسان ولقد قدم ماسلو هذه النظرية في ضوء ملاحظاته للمرضى لفترة طويلة باعتباره متخصصا في علم النفس التحليلي و الافتراض الرئيسي لهذه النظرية أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف و غير صحيح وظيفيا، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع تنتظم في مدرج هرمي بحيث يبدأ الإنسان بإشباع حاجاته الدنيا ثم التي تعلوها وهكذا، وتشمل الأنواع الخمسة للحاجات ما يأتي :

1. الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs):

وهي حاجات البقاء الأساسية مثل الحاجة إلى الطعام والهواء والماء و المأوى وهي أدنى الحاجات مرتبة.

2. حاجات الأمن و الحماية (Security or Safety Needs):

و هي المستوى الثاني في مدرج ماسلو وينشط هذا النوع بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية و تشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل خالية من الأضرار المادية و النفسية و تشمل حماية الإنسان لذاته و ممتلكاته و تستطيع منظمات الأعمال أن تفعل الكثير لإشباع هذه الحاجات مثل (تزويد العاملين بمعدات الوقاية من الأخطار ، التأمين الصحي، تأمين الحياة ، عقود عمل دائمة توفر الأمن النفسي للعاملين و العدالة و المساواة في المعاملة و غير ذلك).

3. الحاجات الاجتماعية (Social Needs):

و تنتشط بعد أن يتم إشباع حاجات الأمن إشباعا مناسباً و هي تضمن حاجة الفرد إلى الانتماء مثل تكوين الصداقات و القبول الاجتماعي من الآخرين و تستطيع المنظمات إشباع هذه الحاجات عن طريق المشاركة في الأحداث الاجتماعية ، إنشاء النوادي الاجتماعية ، عقد المسابقات الرياضية.

وقد سمي ماسلو الحاجات الثلاثة السابقة بأنها حاجات النقص أو القصور Deficiency Needs ، بمعنى أن عدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل صحي بدنيا و نفسيا.

وأطلق على المجموعتين التاليتين اللتين في قمة الهرم حاجات النمو Growth Needs وأن إشباعها يساعد في نمو الفرد و بلوغه مستوى الكمال.

4. حاجات التقدير و الاحترام (Esteem and Ego Needs):

وتتضمن حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له و الرغبة في تحقيق النجاح و الحصول على مكانة مرموقة و الشهرة بين الناس و تستطيع المنظمات إشباع هذه الحاجات بعدة وسائل منها عمل جوائز للأعمال و الانجازات المتميزة، الحوافز المالية، شهادات التفوق، النشر عن قصص النجاح و التميز... الخ.

4. الحاجة إلى تأكيد الذات (Self- Actualization Needs)

وتأتي في قمة هرم الحاجات وهي تنشط فقط بعد أن يتم إشباع باقي الحاجات الدنيا وهي تشير إلى حاجة الفرد إلى توافر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار وان يعطي أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بكيانه الخاص وتحقيق أقصى الطموح . ويرى العميان (2003) أن حاجات التقدير والاحترام تظهر عند المديرين بشكل أقوى مما لدى المرؤوسين، لذلك تعطى أهمية في مجال تحفيز الإداريين.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات عند ماسلو هو ترتيب اصطناعي إذ أن جميع الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد ، بينما أشارت دراسات أخرى أن تطبيق نظرية ماسلو و الاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية (العميان، 2002). ويعيب المفكرون المسلمون علي نظرية ماسلو تجاهلها لعوامل الإيمان بالله الواحد، وحاجة الفرد للإيمان، وأهمية دور الإيمان في حياة الفرد وتأثيره علي العمل الذي يقوم به، (بدر، 1982).

ب) نظرية ألدرفز Alderfer's E.R.G Theory

و هي أبسط من نظرية ماسلو حيث تم تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط ولم تشترط التدرج في إشباع هذه الحاجات و أي حاجة من الممكن أن تنشط في أي وقت و تشمل المجموعات الثلاث للحاجات التالية:

1. حاجات البقاء Existence Needs

2. حاجات الانتماء Relatedness Needs

3. حاجات النمو Growth Needs

وتقابل حاجات البقاء الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو أما حاجات الانتماء فإنها تقابل الحاجات الاجتماعية وأخيرا حاجات النمو فتقابل حاجات التقدير وتأكيد الذات.

(2) نظريات الدافعية من خلال مراعاة العدالة (فليه و عبد المجيد، 2005)

(أ) نظرية العدالة Adam's Equity Theory:

وقد قدم آدم هذه النظرية عام 1965 و مضمون هذه النظرية أن الفرد يكون مدفوعا للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة مع الآخرين و تجنب العلاقة الغير عادلة. ووفقا لهذه النظرية فإن الفرد يقيس درجة العدالة بمقارنة نفسه بالغير في ضوء متغيرين هما النواتج أو المخرجات Outcomes والثاني المدخلات Inputs.

و المدخلات هي ما يعطيه الفرد للمنظمة مثل: وقت العمل، مقدار الجهد المبذول، مؤهلاته، خبراته. والمخرجات هي ما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر والمزايا الإضافية والمكانة (العميان، 2002).

ونظرية العدالة تهتم بالمدخلات و المخرجات كما يدركها الفرد سواء أكان هذا الإدراك وثيقا أم غير وثيق.

و عند المقارنة يضع الفرد مدخلاته و مخرجاته في شكل نسبة و يقارنها بنسبة الشخص الآخر (أمثاله من العاملين في الوظائف الشبيهة و بنفس الظروف) و ينتج من هذه المقارنة ثلاثة حالات مختلفة: أن نسبته أعلى من غيره (عدم عدالة) فيولد له شعور بالغضب، أو نسبته أقل من غيره (عدم عدالة أيضا) فيولد شعورا بالذنب، أو نسبته مساوية (عدالة) و كلا الشعورين بالغضب و الذنب مشاعر سلبية.

فالأفراد الذين يشعرون بأن ما يحصلون عليه أقل مما يجب قد يتجهون إلي أن يقللوا مدخلاتهم أو يحاولوا زيادة نواتجهم وتقليل المدخلات يكون عن طريق التأخر في الحضور إلي العمل ، أو الانصراف قبل الموعد، أو إنجاز عمل أقل أو بجودة أقل أو بعضا من هذه الأعمال وفي حالة أكثر تطرفا ممكن ترك العمل كلية.

أما زيادة النواتج فيمكن أن يتم من خلال طلب ترقية، أو أخذ ممتلكات المؤسسة إلى المنزل. ويرى (فليه، 2005) من الناحية العملية أن الناس قلما يغيرون سلوكياتهم ليصبح الموقف عادلا بل يحاولون تغيير الموقف من خلال السلوك والإدراك فقد يقنع الفرد الذي يحصل على أقل ما يستحق نفسه بأن مدخلات الشخص الآخر أعلى لأنه أكثر تأهيلا و كذلك الذي يحصل على أعلى مما يستحق يحاول أن يقنع نفسه بأنه أفضل فعلا من الشخص الآخر.

ويرى الباحث أن الإدارة لكي تستفيد من نظرية العدالة في الدافعية أن تتجنب دفع أجورا أقل مما يجب لأن ذلك يؤدي إلى أن يعبر العاملون عن استيائهم بأحد الطرق المذكورة سابقا، كذلك عدم دفع

أجور أعلى مما يجب لأنه مع مرور الوقت قد يعتقد العاملون أن ما يحصلون عليه هو ما يستحقونه و بالتالي قد يخفضون إنتاجهم إلى المستوى العادي.

(3) الدافعية بتعديل التوقعات (الغمري، 1982)

أ) نظرية التوقع Expectancy Theory

وفقا لهذه النظرية فإن الفرد سيكون له دافع قوي للعمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريد و أن الإنسان مخلوق رشيد يفكر في ما يجب أن يفعله حتى يكافأ والعناصر الأساسية لهذه النظرية:

1. التوقع

و يتمثل في اعتقاد الفرد بأن ما يبذله من جهد سينعكس على الأداء و أن الجهد الكبير يؤدي إلى انجاز عالي و قد يعتقد الفرد أن جهده لن ينعكس على مستوى أدائه لعدم ملائمة الأدوات والمعدات.

2. الوسيلة

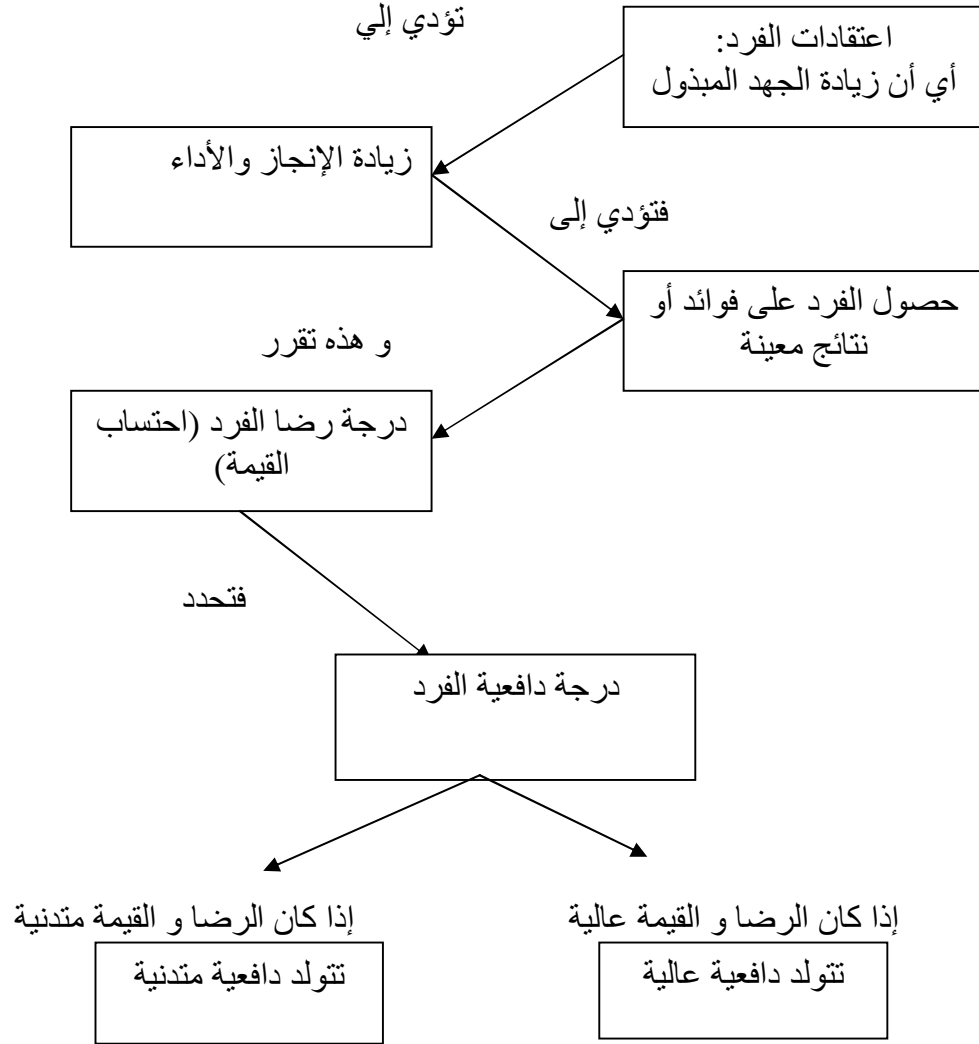
وتتعلق باعتقاد الفرد بأن ما حققه من أداء سوف يكون الوسيلة للحصول على المردود وإذا وجد الفرد أن المردود غير مناسب فإن دافعه للعمل سوف ينخفض.

3. قيمة المكافأة بالنسبة للفرد

قد يعتقد الفرد أن ما بذله من جهد انعكس على مستوى الأداء و حصل على مكافأة و لكن تبقى دوافعه للعمل منخفضة إذا كانت المكافأة مادية أو معنوية قليلة القيمة بالنسبة له.

و الشكل التالي رقم (1) يعبر عن نظرية التوقع من حيث تسلسل الأفكار والنتائج التي يتوقعها الفرد في عمله انتهاء بتولد دافعية معينة لديه.

شكل رقم (1) يعبر عن نظرية التوقع



1. المصدر: إبراهيم الغمري (1982)، " الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية"، دار الجامعات المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ويرى الباحث أن هذه النظرية أبرزت دور الفرص في مستوى أداء الفرد و لكن قد يكون أداء أفضل الأشخاص منخفضا إذا كانت الفرص المتاحة أمامه محدودة.

4) الدافعية من خلال تصميم الوظائف لجعلها مثيرة (أبو شيخة، 2000)

وقد استخلص فريدريك هرزبرج فكرة إعادة تصميم الوظائف و جعلها مثيرة من خلال نظريته التالية:

نظرية ذات العاملين (فريدريك هرزبرج)

نتجت هذه النظرية و تطورت عن دراسة قام " فريدريك هرزبرج" و نشرها في كتابه عام 1959 و ركزت على معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مائتي مهندس و محاسب. وجد هرزبرج أن نعاسة الفرد و عدم رضائه في معظم الأحيان إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة. ومن ناحية أخرى، عندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله فإن هذا الرضا إنما يعود إلى العمل ذاته. و بالتالي فقد رأى "هرزبرج" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما :

1) العوامل الوقائية:

يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل إلى حالة من عدم الرضا، في حين لا يؤدي وجودها إلى حفز الأفراد، بل تمنع حالة عدم الرضا . و يشير هرزبرج إلى أن المديرين يميلون إلى تحفيز العاملين بما أسماه بـ " الكيتا" مشيرا إلى الضرب كوسيلة لدفع العاملين نحو العمل. و "الكيتا" إما أن تكون سالبة حسية تعتمد الضرب أسلوبا ، أو سالبة نفسية تعتمد التوبيخ و التجاهل. وإما أن تكون موجبة تعتمد أسلوب العطاء و المنح لقاء انجاز العمل. و يؤكد هرزبرج على أن كلا النوعين من "الكيتا" عوامل تحفيز، و هي عوامل وقائية لا تحقق الإشباع لدى العاملين، لذا يدعوها عوامل لا اشباعية.

تتمثل العوامل الوقائية في الآتي :

1. سلوكيات الشركة و إداراتها.
2. نمط الإشراف.
3. العلاقات بين الأفراد.
4. ظروف العمل المادية.
5. الراتب و المركز الاجتماعي و الأمن الوظيفي.

ب) العوامل الحافزة:

ثمة عوامل مرتبطة بالعمل تعمل في حالة وجودها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا و الحفز عند الأفراد. و قد أطلق هرزبيرج على هذه العوامل "العوامل الحافزة" أو الإشباعية ، و هي:

1. الشعور بالإنجاز في العمل.

2. الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل.

3. طبيعة الوظيفة و محتواها.

4. المسؤولية.

5. فرص التقدم و التنمية.

6. نمو الشخصية و تطورها.

إن العوامل الوقائية في رأي هرزبيرج تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحفز و الرضا عند توافرها، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها.

نلاحظ مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية هرزبيرج تركز على محتوى العمل، بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل و انجاز الفرد لذلك العمل، و الاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل. في حين أن العوامل الوقائية لا تعود إلى محتوى العمل بل تتعلق بالظروف و العوامل المحيطة بالعمل. و في معالجته لعامل طبيعة الوظيفة و محتواها وضع صاحب النظرية الأسلوبين التاليين:

1- التوسع الأفقي و الرأسي للوظيفة Job Enlargement & Job Enrichment

أ- التوسع الأفقي

و التوسع الأفقي للوظيفة يعني إعادة تصميم العمل بشكل يجعل الوظيفة تتضمن مجموعة جديدة من الواجبات من نفس المستوى و هذا لا يحتاج من الفرد أن يكتسب مهارات جديدة كما أنه لا يتحمل مسؤوليات مستوى أعلى ، حيث أظهرت الدراسات أن هذا الأسلوب يجعل الأفراد أكثر رضا عن العمل.

ب- التوسع الرأسي

أما التوسع الرأسي للوظيفة فإنه يتيح للمسئول عن العمل فرصة اتخاذ عدد أكبر من القرارات دون الرجوع إلى رئيسه المباشر و هذا الأسلوب يتطلب من الفرد مهارات إضافية و يحمله مزيد من المسؤولية.

وقد لاقى هذا الأسلوب نجاحا في بعض الشركات و هذا يعني أن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه في بعض المؤسسات دون غيرها.

و يرى الباحث أن هذا الأسلوب يمكن أن يزيد الدافعية عند بعض الأفراد باعتبار أن هذا الأمر يعطي قيمة أكبر لما يفعلونه وأنه من الممكن أن يساعدهم في الحصول على ترقية في المنظمة أو وظيفة أفضل داخل المنظمة أو في سوق العمل.

أخيرا يرى الباحث أن هذه النظريات تتكامل مع بعضها البعض و أن كل منها تساهم في إلقاء الضوء علي دوافع الفرد و أن المدراء أو المنظمات يجب أن تستفيد منها في تفهم دوافع الأفراد و هذا يساعد في تصميم الحوافز المتناغمة مع هذه الدوافع بقدر الإمكان.

المبحث الثاني: ضغوط العمل

أولاً: تعريف ضغوط العمل

عرف Monday (2005) ضغوط العمل بأنه نمط معقد من حالة عاطفية و وجدانية و ردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط أما الانفعال فهو التأثير الناتج عن الضغوط ويتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة و ذكر (العميان،2002) أن Caplan وآخرون عرفوا ضغط العمل بأنه أي خصائص موجودة في بيئة العمل تخلق تهديدا للفرد و ذكر حريم (2001) أن الكاتبان (ماتيسون و ايفانوفيتش) قد عرفا ضغط العمل على أنه استجابة متكيفة تعدلها و تتوسطها خصائص الشخص أو عملياته النفسية التي تنشأ نتيجة عمل أو ظرف أو حدث خارجي يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية على الشخص و عرف Gibson (2001) ضغط العمل بنفس التعريف السابق ويرى بعض الكتاب أن شيوع مفهوم ضغط العمل أو الضغوط الوظيفية قد أدى إلى ظهور بعض الأفكار التي لا تعبر عن فهم صحيح لضغوط العمل (العميان، 2002 ؛ حريم،2001 ؛) و منها:

- 1- أن ضغوط العمل ليست مجرد توتر عصبي فحسب لأن التوتر العصبي ربما ينشأ لدى الفرد نتيجة تعرضه للضغوط من خارج عمله.
- 2- إن ضغط العمل ليس مرادفا للقلق لأن القلق هو أحد أشكال رد الفعل.
- 3- ضغوط العمل ليس من الضروري أن تكون ضارة بل يمكن أن تكون لها نتائج ايجابية إذا كانت معتدلة أو مقبولة.
- 4- الضغوط ليس حادثا أو ظرفا لكنها استجابة لهذا الحادث أو الظرف إذ أن الحادثة أو الظرف تمثل مثيرا والضغوط تعتبر استجابة.
- 5- إن الضغوط لا تحدث دائما نتيجة الاستثارة الزائدة و من الممكن أن تحدث بسبب غياب المطالب أو عدم كفايتها.

ثانياً: نماذج دراسة ضغوط العمل

يعتبر العالم (Hans seyle) رائد المفهوم الحديث للضغوط و اقترح أن استجابة الفرد للضغوط تمر بثلاثة مراحل وهي :

2- الإنذار:

و في هذه المرحلة يتم استثارة وسائل الدفاع لمواجهة الضغط مثل زيادة ضربات القلب و ارتفاع معدلات التنفس.

2- المقاومة:

حيث يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط و يسمى التكيف.

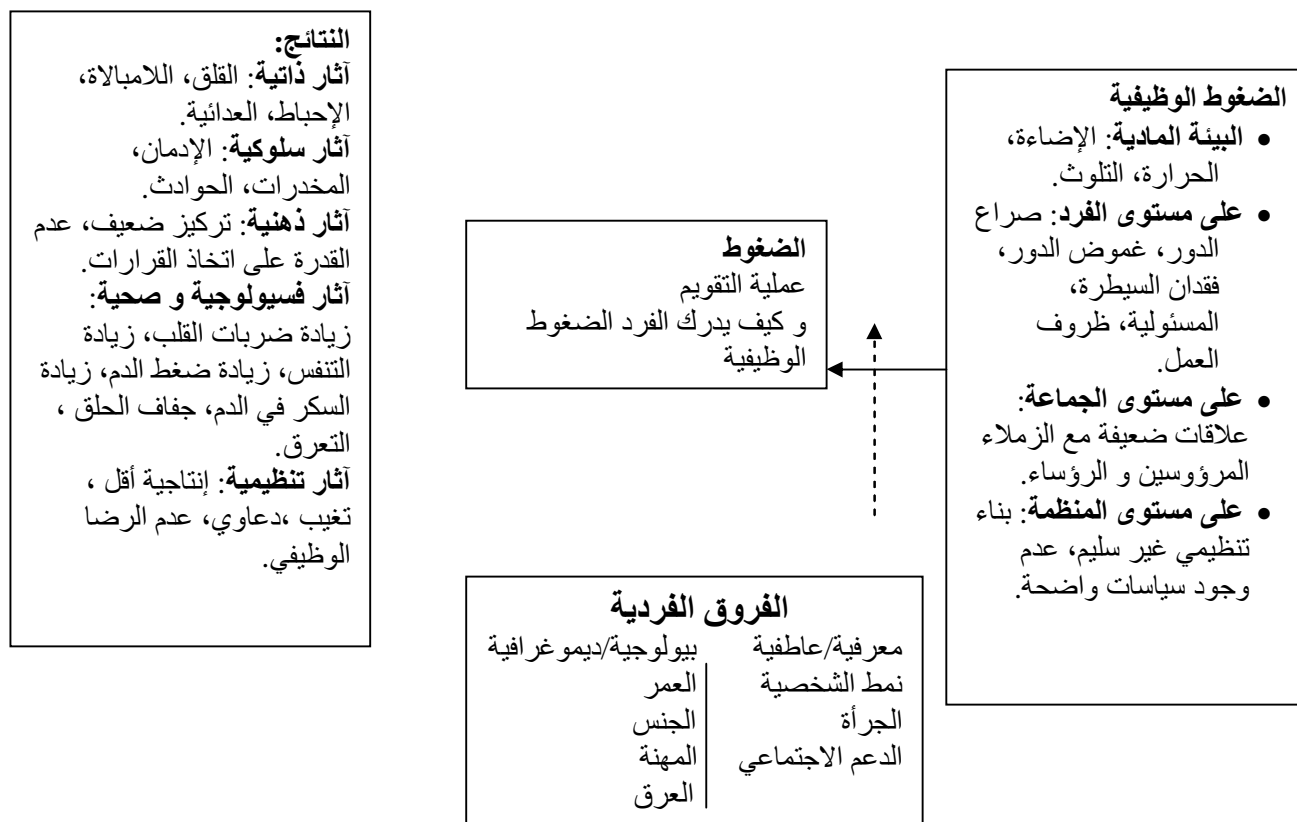
3- الاستنزاف:

مع استمرار الضغوط و عدم تمكن الفرد من التكيف و التغلب عليها، يستنزف الفرد طاقاته و قدراته في التغلب على الضغوط و تنهار نظم و وسائل التكيف.

و بعد سيلي ظهرت العديد من النماذج و الأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل و من أشهرها نموذج Gibson, Ivanovich and Donnelly حيث يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة و مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد و الذي يتوقف على مدى إدراكه لهذه الضغوط و نتائج و آثار الضغط (حريم، 2001).

و الشكل رقم (2) يلخص مصادر الضغوط و بعض آثارها علي الفرد في عمله و علي صحته النفسية و الجسمية.

شكل رقم (2): نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل



المصدر: حسين حريم (2001)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

ثالثاً: مصادر و مسببات الضغوط

تتعدد مصادر الضغوط التي يتعرض لها الفرد (هيجان، 1998) فمنها ما يتعلق بالعمل و منها ما يتعلق بالظروف الخارجية التي يعيش بها الفرد و لا علاقة لها بالمنظمة التي يعمل بها و سوف يتم التركيز على الضغوط الناتجة عن عمل الفرد في المنظمة و يمكن تقسيم أسباب الضغوط كما يلي:-

أ- أسباب تتعلق بعمل الفرد:

من الممكن أن يكون عمل الفرد بالمنظمة أو بعض جوانبه مصدرا للضغوط الوظيفية عليه و هذا يتوقف على مدى إدراك الفرد للظروف و أهم مسببات الضغوط الناشئة من عمل الفرد:

- عبء العمل الزائد كثيرا أو القليل جداً.
- وجوب إنجاز أعمال و مهمات ضمن فترة زمنية محددة.
- المسؤولية عن الآخرين مع عدم القدرة علي التفاعل معهم.
- مناخ عمل غير آمن.
- عدم التمتع بسلطات تتناسب مع المسؤوليات.
- غموض و تنازع في الدور الذي يؤديه الفرد.
- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة ويرى أيضا Mondy (2005) أن الفرد الذي لا تتوافق قيمه مع قيم المنظمة غالبا ما يفقد فرصة البقاء فيها.
- الوظيفة بطبيعتها تحمل ضغوطا عالية مثل القائد العسكري و رجل المطافئ و الطيار (جرينبرج و بارون، 2005).

ب- أسباب ناتجة عن جماعة العمل:

غالبا ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل و قد تكون هذه الجماعة مصدرا للضغوط التي يتعرض لها الفرد ومن أهم هذه الضغوط:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.
- التنارع و الصراع بين أفراد الجماعة.
- دور المشرف أو المدير و ما ينتج عنه من عدم الاهتمام بالفرد، التوجيه غير المناسب و التركيز على السلبيات و إغفال الأداء الجيد و السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية.
- اختلاف قيم الفرد عن قيم المنظمة، فقد يكون الفرد متحمسا للعمل الجاد و لكن الجماعة التي يعمل معها تنظر للعمل الجاد علي أنه تهديد لوضعها و مكانتها و خاصة إذا تعودت علي التكاثر و تأخير القرارات، و كذلك عندما يلاحظ الفرد أن المنظمة تدعو للالتزام بقواعد معينة، بينما تصرفاتها بعكس ما تدعو إليه، (هيجان، 1998).

ج- الضغوط التي تسببها المنظمة:

و يمكن إجمال هذه الأسباب على النحو التالي:

1-عوامل تتعلق بسياسات المنظمة و تتضمن.

- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب و الحوافز.
- تقييم أداء العاملين بشكل ارتجالي و غير منصف.
- قواعد العمل لا تتصف بالمرونة.
- تنقلات متكررة للعاملين و لمواقع مختلفة.
- واجبات وظيفية غير واقعية، (حريم، 2001).

2- الهيكل التنظيمي و يتضمن العوامل التالية:

- المركزية و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- فرص محدودة في الترقية و التقدم.
- درجة عالية من الرسمية و التخصص الوظيفي.
- النزاع بين التنفيذيين و الاستشاريين(هيجان،1998).

3- ظروف العمل وتشمل:

- الازدحام و عدم الخصوصية للموظفين و سوء الإضاءة.
- الضوضاء و الحرارة أو البرودة الشديدة.
- وجود مواد خطرة.
- تلوث الهواء، (George, 1990).

4-العمليات و تتضمن ضعف الاتصالات و غموض و تضارب الأهداف و عدم توفير معلومات مناسبة و نظم رقابة غير عادلة و يشير George (1990) إلى أن الضغوط عادة ما تزيد كلما زاد حجم المنظمة و كذلك كلما واجهت المنظمة منافسة شديدة.

د- مسببات الضغوط خارج المنظمة:

و هذه ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة و تتعلق بحياة الفرد الخاصة و أحداث الحياة اليومية و من هذه الأحداث الطلاق، والزواج و المرض و تغيير مكان الإقامة و المشاكل مع الجيران، (حريم، 2001).

ثالثاً: إدارة ضغوط العمل

يقصد بإدارة ضغوط العمل معالجة و تخفيف تلك الضغوطات التي تؤثر سلباً على أداء الفرد و تنشيط الضغوط إذا ما كانت خفيفة جداً و توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة. و تصنف طرق و وسائل معالجة الضغوط إلى فردية و تنظيمية.

أ- الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل و تشمل الآتي:-

- 1- تحليل أدوار الأفراد و توضيحها بحيث يعرف كل فرد بوضوح مسؤولياته و مهامه و سلطاته و التوقعات المنتظرة منه و من الآخرين و الحوافز المتاحة أمامه.
- 2- إعادة النظر في تصميم العمل و ذلك من خلال توفير المزيد من المسؤولية و الاستقلالية و الاعتراف و فرص التقدم.
- 3- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، بحيث يتيح للأفراد قدراً أكبر من الاتصالات و الانفتاح و المشاركة و تفويض السلطة و المرونة.
- 4- برامج ترقية الموظفين، مثل ورش تدريب الموظفين على النواحي السلوكية و التدريبات البدنية و الاحتفالات في المناسبات و الرحلات الجماعية (Buchanan, 2001).

رابعاً: العلاقة بين الحوافز و ضغوط العمل

من خلال الاستعراض لضغوط العمل يري الباحث أن هذه الضغوط داخل المنظمة قد تعبر عن غياب البيئة التي تحفز العاملين داخل المنظمة و أن عدم كفاية الحوافز بنوعها المادية و المعنوية من أهم مصادر الضغوط التي يمكن أن يتعرض لها الفرد داخل المنظمة و أنه كلما تزايدت ضغوط العمل أكثر و أكثر فإنها قد تؤدي إلي تدني مستوى أداء العاملين و تبيد طاقاتهم، فبدلاً من توجيه الطاقات نحو العمل و الإنتاج و الإبداع يتم استهلاكها أو جزء منها في مقاومة الضغوط و التكيف معها إلي أن تؤدي إلي استنزاف طاقة الفرد فيصبح قليل الاكتراث بمصالح المنظمة أو ينتهي الأمر بخروجه منها.

أما بالنسبة لضغوط العمل في البلديات فقد أشار برهوم (مقابلة: 2006) إلي أن موظفي البلديات يتعرضون لضغوط خاصة بهم و ذلك لأنهم يعملون باستمرار في المجتمع أو المدينة التي يعيشون فيها و تنشأ هذه الضغوط بسبب علاقتهم الشخصية و الأسرية و الاجتماعية مع كثير من أفراد

المجتمع و تلبية مطالبهم من ناحية و القيام بتطبيق إجراءات البلدية ضد المخالفين منهم من ناحية أخرى.

وقد يكون منشأ بعض الضغوط من الجمهور هو النظرة السلبية إلي العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام و بالذات في البلديات وقد أشار Dur.Robert (2006) إلي هذا الأمر في نظرة الجمهور بسلبية للعاملين في البلديات و القطاع العام في هولندا و أن الجمهور يعتقد أن الحكومة غالبا ما تكون مأوي للموظفين الكسالى وان هؤلاء الموظفين يهتمون بمصالحهم أكثر من اهتمامهم بالعمل.

من جانب آخر أشار حلس (مقابلة: 2006) إلي أن موظفي البلدية و بعضهم بالذات يعانون من الضغوط و التهديد المباشر من الجمهور في الفترة الحالية و السنوات الأربع الأخيرة بسبب حالة الفلتان الأمني و يتعرضون حتى للتهديد بالسلاح و الشتائم من بعض الناس أثناء تأديتهم لعملهم، وهذا ما يراه الباحث يحدث لكثير من الموظفين من حين لآخر كما أن مشكلة عدم تلقي الموظفين لمرتباتهم منذ شهور تعتبر من الضغوط التي يتعرض لها موظفي البلديات بالذات في السنوات الأخيرة و ينشأ عنها تدني الروح المعنوية و الشعور بالإحباط.

المبحث الثالث: الحوافز

أولاً: مفهوم الحوافز

عرف البعض الحافز بمثابة وسيلة إشباع الحاجات و منها تعريف الغمري (2003 م:86) حيث عرف الحافز على أنه:

" الوسيلة أو الشيء الذي يمكن عن طريقه إشباع الحاجات الإنسانية". وعرف كريس (1994) الحوافز بأنها " إشباع حاجات العامل أو رغباته و أمنياته وآماله " و عرف آخرين الحافز كوسيلة لدفع العاملين و منها تعريف شريف (1994، م: 279) " الحافز هو المؤثر الذي يدفع الإنسان ليؤدي عملاً معيناً في وقت معين و بكمية معينة". و عرفه السلمي (2001، م:213) الحافز بأنه " مختلف المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين".

و منهم من عرف الحافز كمؤثر و محرك للسلوك و منها تعريف حسن (2000، م:161) بأن "الحافز هو القوة التي تحرك الفرد و توجهه في اتجاه معين و هي الوسائل أو العوامل التي توجه سلوك الإنسان إلى ناحية معينة".

و عرف العديلي (1985) الحوافز بأنها هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و التي يمكنه الحصول عليها و استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه أنشطة محدودة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع حاجاته و توقعاته و يحقق أهدافه. و من خلال التعريفات السابقة نجد ما يلي:

- 1- أنها تتفق في أن الحوافز وسائل أو أساليب أو مغريات أو قوى.
- 2- أنها توقظ أو تحرك أو تنمي أو تحث أو توجه السلوك و الأداء الإنساني.
- 3- أنها تهدف لتحريك القدرات الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة و بذل الجهد في أداء العمل.
- 4- أنها الوسيلة التي يمكن استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية و تحقيق رغبات الأفراد.

و يرى الباحث أنه يمكن تبني التعريف التالي للحوافز :

الحوافز هي مجموعة الوسائل أو المغريات التي تستخدمها الإدارة لتحريك و إثارة و توجيه سلوك العاملين للاستفادة من قدراتهم بما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل و يساعد في تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق رغباتهم أو بعضها.

ثانياً: أهداف الحوافز

لا يزال اهتمام الإداريين موجهاً نحو الاستفادة من طاقات الأفراد في تنفيذ الأعمال التي يضطلع الإداريين بالمسؤولية عنها والحوافز أحد أهم الوسائل لاستخراج طاقة العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى Armstrong (2001) انه يتحتم على الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم وأهمية الحوافز بالنسبة للمدراء ترجع إلى أن أداء المديرين يعتمد على أداء تابعيهم وتحفيز العاملين يحقق هدفين وهما الأول: توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والثاني: تحقيق العدالة و الرضا الوظيفي بين المرؤوسين.

ويمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط الآتية (العمري، 2003؛ عبد الوهاب، 2001؛ عساف، 1999؛ Appelbaum, 1996):

- 1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم وزملائهم.
- 2- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها .
- 3- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.
- 4- الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به.
- 5- أن الحوافز تعد مقوماً أساسياً في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ وتشارك المنظمات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها :
 - أ - الرغبة في الانجاز و إعطاء أسبقية دائماً للفعل والأداء .
 - ب- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج .
 - ج- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.
- 6- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد والعاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

ثالثاً: مزايا و عيوب الحوافز

(Applebaum, 2000؛ العمري، 1982؛ Martin, 1999؛ London, 1997؛

(Takahashi, 2006)

ا- مزايا الحوافز المادية

- 1- أن الحافز المالي يعتبر الأساس اللازم لأي نظام متكامل للحوافز وإذا لم تبذل جهود كافية لوضع هذا الأساس السليم فإن نظم الحوافز الأخرى لن تؤتي ثمارها المطلوبة.
- 2- يساعد في بعض الأعمال علي التخلص من مضايقات الإشراف المباشر و يدخل في باب تحسين الظروف التي يؤدي فيها العمل و يزيد من رضا العاملين.
- 3- إن الحوافز النقدية يجب أن تقدم عند تحقيق أهداف المنظمة بشكل يفوق المستوى المطلوب أو المرغوب بواسطة المنظمة.
- 4- أن الوظيفة في المنظمة لها قيمة يمكن حسابها أو تقييميها و قيمة الشخص الذي يؤدي هذه الوظيفة في المنظمة تساوي قيمة الوظيفة.
- 5- إن خطط الحوافز تقوم على أن المكافأة تتناسب مع قيمة الجهد المبذول.
- 6 - يشتمل الحافز المادي علي عدة معان نفسية و اجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول علي السلع و الخدمات التي يريدها.

ب- عيوب الحوافز المادية

- 1- ذكر الغمري (1982) أن "براون" يرى أن الحوافز المادية يتناقص تأثيرها بمرور الزمن وأن قانون تناقض الغلة ينطبق على الحوافز المادية بمعنى انه كلما تزايدت المكافئة كلما تناقصت الرغبة في الحصول على المزيد منها إلى أن تنعدم الرغبة. ويشير إلى أن علماء النفس الصناعي يجتمع رأيهم بأن النقود قد نقصت أهميتها عن ذي قبل كحافز على العمل عدا حالات الانخفاض الشديد للأجور أو فترات التضخم المالي وأن تعميم مفهوم المشاركة في إدارة المشروع من أهم وسائل التحفيز.
- 2- إن تأثير النقود في غاية التعقيد و إنفاق أي مبالغ نقدية ضمن نظم الحوافز لا يؤدي العائد المطلوب مباشرة.
- 3- إن الحوافز النقدية لا يمكن بحثها دون النظر إلى حاجات العامل الأخرى ويرى "وايت" أن السلطة قد تعتبر من أهم الأدوات التحفيزية.
- 4- أنها أحيانا تدفع العمال إلي العمل المضني و الشاق الذي غالبا ما يؤثر علي صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلا و بعد فترة طويلة من العمل الشاق.
- 5- الحوافز المادية ضعيفة الأثر بعد حد الإشباع المناسب و لذلك قد لا يسعى الأفراد لزيادة الإنتاج للحصول علي مكاسب مادية إضافية.

6- أحيانا تؤدي إلي حدوث مشاكل بين العاملين الذين لم يحصلوا عليها وزملائهم الذين تمكنوا من تحصيل المزايا المادية و قد تؤدي إلي تحطيم روح الفريق و تدهور مستوي التعاون بين العاملين.

ج- مزايا الحوافز المعنوية

- 1- ان الحافز المادي لا يحقق الهدف منه ما لم يقترن بالمعنوي.
- 2- أنه يوفر الطمأنينة للعاملين و يحافظ علي معنوياتهم.
- 3- يساعد الفرد علي التخلص من متاعبه الشخصية و التي قد يكون مصدرها حياته الخاصة.
- 4- يزيد ثقة الأفراد بأنفسهم و يزيد رغبتهم بزيادة مهاراتهم و النمو داخل المنظمة.
- 5- يمنح الأفراد الإحساس بالاعتزاز بالعمل و الشعور بالرضا.

رابعاً: أنواع الحوافز

يمكن وضع الحوافز تحت عدة أنواع و تم اختيار طريقتين لوصف أنواع الحوافز و هما الحوافز بشكل عام و الحوافز من حيث طبيعتها و قيمتها كما تم تلخيصها في الشكل رقم (3)، و يمكن القول بأن هذه الحوافز أو بعضها أو غيرها تستخدمها كل مؤسسة بحسب خطتها.

(أ) الحوافز بشكل عام

يرى جاويش (1980) أن الحوافز يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

- 1- حوافز ايجابية.
 - 2- حوافز سلبية.
 - 3- حوافز مادية
 - 4- حوافز معنوية.
 - 5- حوافز فردية و نوعية.
 - 6- حوافز جماعية.
 - 7- حوافز ضرورية و مساعدة.
 - 8- حوافز حقيقية.
- وبالرغم من تعدد هذه الأنواع للحوافز إلا أنها متداخلة فقد يكون الحافز ماديا ايجابيا فرديا و معنوياً وهكذا.

و فيما يلي تعريف لأنواع الحوافز سابقة الذكر:

1- الحوافز الايجابية: تلك التي يساعد استخدامها على تشجيع العاملين على الإنجاز وتساعد في توفير جو طيب للعمل.

2- الحوافز الحقيقية: التي تميل إلى إشباع حاجات الفرد عند الحصول عليها.

3- الحوافز الضرورية: تعني الأجر الخاص بالوظيفة و ملحقاته مثل (بدل طبيعة العمل – العلاوات – الوقت الإضافي).

4- الحوافز المساعدة: جميع الحوافز الأخرى بخلاف الأجر التي تقرها المنظمة لتشجيع العاملين و حثهم على زيادة الإنتاجية.

5- الحوافز الفردية: التي تكافئ الإنتاجية الفردية ماديا ومعنويا.

6- الحوافز المعنوية : تلك التي تؤثر في القوة الذاتية للعنصر البشري وتساعد في توفير البيئة المناسبة مثل الاعتراف بالمجهود و استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل و خلفه.

7- الحوافز النوعية: التي تقدم بطريقة فردية و يختلف نوعها حسب الفرد.

8- الحوافز الجماعية: التي تعطى لمجموعة من العاملين المسؤولين بشكل تضامني عن إنجاز العمل.

وقد تصبح خطط الحوافز الجماعية (Hoffman,1996; Brown,1995) ملائمة في الظروف التي يكون فيها الإشراف المباشر غير ذي جدوى و يصعب قياس أو تقدير جهد كل شخص بشكل منفرد و عندما تقتضي طبيعة العمل أن تكون روح الفريق هي الأساس في النجاح.

و مزايا الحوافز الجماعية (Hoffman,1996; Brown,1995) كالاتي:

● لا تعتمد على الأداء الفردي و يتم وضعها بالتعاون و المشاركة بين الإدارة والعاملين.

● أنها تؤثر في كل فرد من فريق العمل (القوة العاملة) من المدير و حتى أصغر الموظفين.

● أنها تساعد أو تؤدي إلى تحمل المسؤولية المشتركة عن المشاكل.

● تعاضم الارتباط بين ربحية المنظمة و المكافآت المالية للأفراد.

11- الحوافز السلبية: هي تلك الروادع التي تشمل جميع أنواع العقوبات المختلفة.

و سوف يتم التطرق بشئ من التفصيل للحوافز السلبية:

حيث عرف السلمي (1980) الحوافز السلبية بأنها العقوبات والإجراءات التي تتخذ لحث الفرد العامل على بذل الجهد و الالتزام بالسلوك الوظيفي القويم و يترتب على تلك العقوبات

والإجراءات غالباً حرمان الفرد بصورة مؤقتة أو نهائية من بعض أو كل الحقوق و المزايا الوظيفية التي يتمتع بها و تأخذ الروادع عدة أشكال ومنها الحرمان من العلاوة و إيقاف الترقية و الخصم من المرتب و الإيقاف المؤقت عن العمل إلى الفصل النهائي من العمل. و يرى هاييس (2005) أن مكافأة السلوك المناسب أكثر فائدة من معاقبة السلوك غير المناسب و أن العقوبة لن تساعد في تغيير الأداء الرديء إذا كان الفرد لا يعرف كيف تؤدي المهمة بصورة صحيحة. بينما يرى عبد الوهاب (2000) أنه لكي يكون التطبيق فعالاً للروادع فلا بد أن يمر بمرحلتين:

الأولى: مرحلة الوقاية:

و تعتمد على عدة أساليب منها:

- § استخدام الضغط الجماعي (ممارسة العاملين بأنفسهم الضغط على المخالفين).
- § التوجيه والإشراف الجيد (القيادة الكفوة تخفف الحاجة إلى العقاب).
- § تدعيم القيم الدينية والأخلاقية وتعزيز الانضباط الذاتي.
- § الدور الايجابي للرقابة(اكتشاف وسائل الإصلاح لدفع العمل واكتشاف الأخطاء التي من الممكن حدوثها).
- § وسائل أخرى كالإصلاحات التنظيمية(وضوح السلطة، تقسيم العمل) و الإصلاحات الوظيفية (حسن الاختيار، إصلاح نظام المرتبات والأجور).

الثانية: مرحلة العلاج:

و تعتمد فاعلية العقاب على ما يلي:

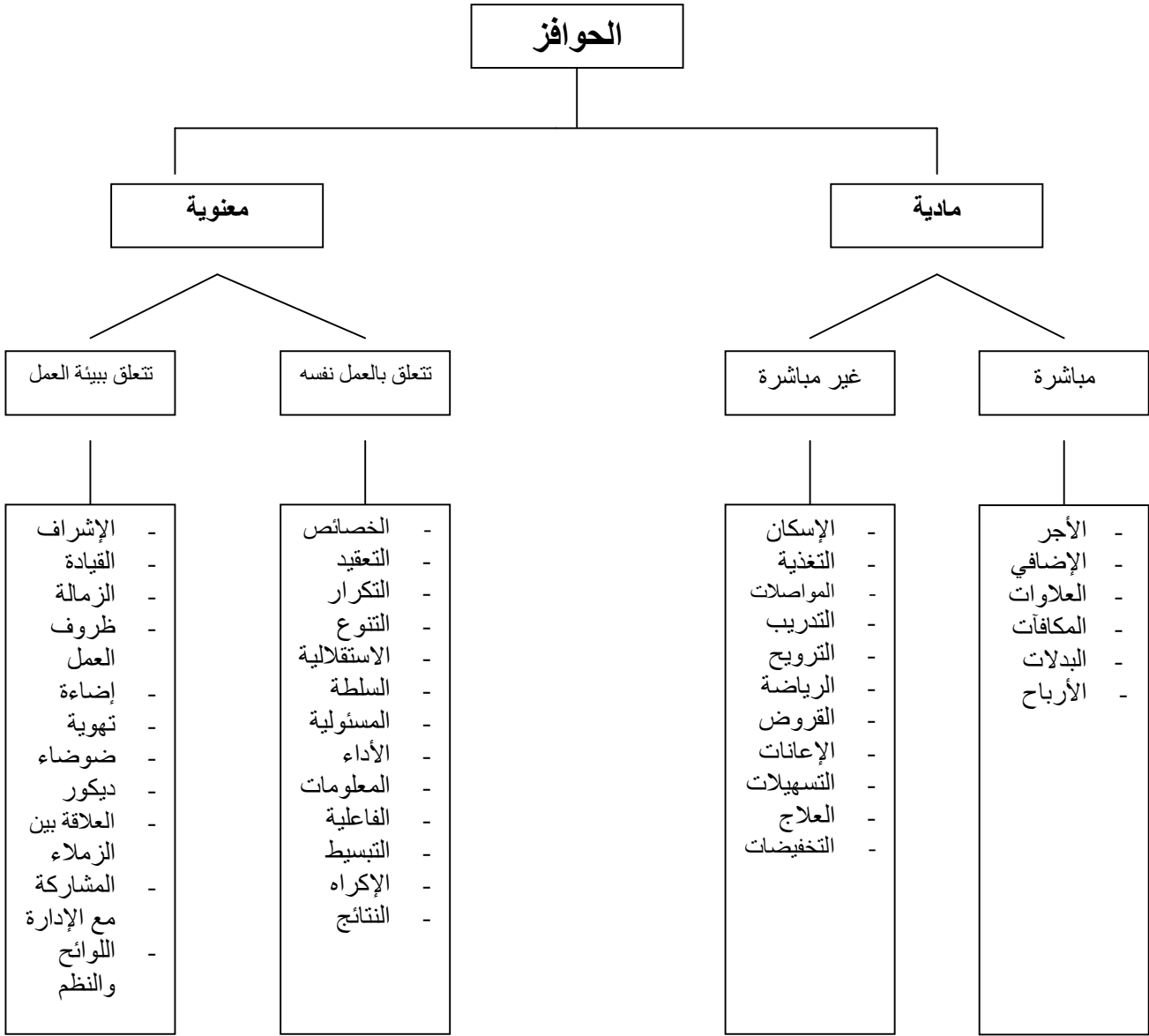
- § فورية العقاب.
- § تناسب العقاب مع المخالفة والإهمال.
- § الحق في التظلم من العقاب.
- § ثبات العقوبة لنفس المخالفة، (لتحقيق العدالة).
- § الاستمرار في انضباط العلاقة بين القائد والعامل المعاقب (مقابلته – تطبيق العقاب بهدوء – تناسي المخالفة بعد العقاب).

ويرى الباحث أن إطلاق اسم الحوافز السلبية على العقوبات غير ملائم لذلك يقترح الباحث أن يُستخدم مصطلح الحوافز للوسائل ذات الأثر الايجابي والتي تعطي العاملين ميزة ايجابية ومصطلح العقوبات أو الروادع للإجراءات التأديبية. كذلك يرى الباحث انه يجب عدم التسرع في تطبيق

العقوبات على العاملين بل يجب مساعدة الموظف أو العامل على تجنب الوقوع في الخطأ ابتداءً ثم التدرج في توقيع العقاب المناسب.

ب) الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها

شكل رقم (3) أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها



2. المصدر: محمد عبد الغني حسن (2002) " إدارة السلوك الإنساني ، متطلبات التحديث المستمر"، مركز تطوير الأداء، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

خامسا: العلاقة بين الدوافع والحوافز والإنتاجية

1- الدوافع و الحوافز

سبق الإشارة إلي أن العلاقة بين الحافز و الدافع كالعلاقة بين المثير و الاستجابة له (حريم، 2001).

و الحافز لا يستثير الدافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التي ترتبط بالدافع و قد يخاطب الحافز أكثر من دافع فمثلا إذا كانت الترقية تعتبر حافزا على العمل فهي ليست حافزا ماديا فقط يخاطب دوافع البقاء بل تعتبر حافزا أدبيا و نفسيا و معنويا يوقظ الكثير من الدوافع الاجتماعية.

و يمكن الحكم على الحافز بمدى قوة إغرائه و إثارته للدوافع و كلما خاطب الحافز عددا أكبر من الدوافع في نفس الوقت فإن تأثيره قد يكون أكبر.

و يرى الباحث أن الدافع كموجه ومحرك للسلوك يجب تحديده أولا حتى يمكن تحديد الحوافز الملائمة لهذه الدوافع و أن الدوافع تختلف بتنوع فئات العاملين.

2- علاقة الحافز بالدوافع والإنتاجية

الإنتاجية هي الهدف المرغوب وتوظيف الحوافز والدوافع لهذا الهدف هو محل اهتمام الإداريين والعلاقة بينهما علاقة وثيقة، ويرى فليه (2005) أن الحافز لا يستثير الدوافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التي قد تصاحب إرضاء الدافع.

ويمكن أن نستنتج انه إذا أرادت الإدارة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتحسين الأداء والجودة عليها أن تبحث عن الحوافز التي تحرك تلك الدوافع الكامنة للعمل و حسن الأداء و زيادة الإنتاج حيث يتم إثارة السلوك المطلوب إذا ما توافقت الحوافز مع دوافع العمل.

ويرى (السلمي، 1985) أنه مما يساعد على توافق الحوافز و دوافع العمل ثلاثة أشياء هي:

- حالة الفرد المعنوية.
- درجة رضا الفرد عن عمله.
- إنتاجيته (بفرض توفر عامل القدرة).

أما بالنسبة لعلاقة الإنتاجية بالحوافز والدوافع فيرى السلمي (1995) أن الإنتاجية كما و نوعا تتأثر بالعوامل المالية (رأس المال، الآلات، المواد) وعوامل فنية من حيث التنظيم و غير ذلك من الأمور و لكن دور الحوافز هنا أنها تساعد في تحسين الإنتاجية بفرض ثوابت العوامل الأخرى.

ويرى (الدروبي، 2005) أنه مما يساعد علي أن تؤدي الحوافز دورها في رفع الكفاية الإنتاجية لابد من توافر العوامل التالية:

- 1- تهيئة الظروف الملائمة للعمل الجماعي.
- 2- اعتراف الإدارة بجهد الأفراد.
- 3- وضوح أهداف المنشأة.
- 4- مناسبة الهيكل التنظيمي.
- 5- تناسب الحوافز مع القيم الاجتماعية.
- 6- بث روح التحدي و التنافس بين العاملين.
- 7- تحسين ظروف العمل و تفادي الإشراف المباشر باستمرار.
- 8- الإنتاج بمعدل منتظم قدر الإمكان.

و بالإضافة إلى ما سبق يرى الباحث أنه لكي تؤدي الحوافز دورها في رفع الكفاية الإنتاجية يجب منح الحوافز بحيث تتناسب مع الواجبات و المسؤوليات الوظيفية و قيمة الوظيفة و بناء على معدلات أداء موضوعة.

3- العلاقة بين انخفاض الإنتاجية وتحفيز العاملين

قد لا يحقق نظام الحوافز السائد في المنظمة الأهداف المرغوبة أو الإنتاجية المراد تحقيقها ويمكن أن نعزو أسباب عدم فعالية الحوافز في زيادة الإنتاجية إلى النقاط التالية (توفيق، 2001) :

- 1- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بحيث أن المنظمة ترى أن تأثير الحوافز على جميع العاملين متساوي بينما قد يرغب بعضهم في حافز مادي وآخرين في حافز غير مادي مثل: التدريب ، تنوع العمل ، الترقية، وإذا لم يكن الحافز في دائرة اهتمام شاغل الوظيفة فان تأثيره قد يكون ضئيلا .
- 2- ربط الحافز بالإنتاج غالبا ما يصلح لأعمال يصلح قياسها بعدد الوحدات أو الساعات وبالتالي يتم إهمال الإنتاج النوعي أو الإبداعي أو ذا الجودة العالية.
- 3- عدم وفاء الإدارة بإعطاء الحوافز للأداء الجيد مما ينتج عنه غياب الثقة في أي برامج حوافز أو مجرد وعود بتقديم حوافز مستقبلا.
- 4- محدودية الوظيفة أو عدم إثرائها بحيث أنها لا تعطي العامل فرصة استغلال مهاراته.

5- ضعف اشتراك العاملين أو اخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقومون بها. وقد ذكر Graeme (1999) أن بعض الأبحاث الحديثة أظهرت اختلافا بين المدراء و العاملين في نظرتهم للحوافز، فبينما كان رأي المدراء أن المال هو العنصر الأهم لتحفيز العاملين، فإن رأي العاملين أن المال يقع في المركز الخامس من الحوافز المرغوبة وأن المركز الأول يعود لتقدير جهودهم كحافز في العمل.

سادسا: أنواع الحوافز الموجودة بالبلديات

تقدم البلديات مجموعة من الحوافز و المزايا (عاشور: مقابلة، 2006) و التي تسمح بها أنظمة و قوانين البلديات بالإضافة للمرتب الشهري و هي:

(1) حوافز مادية

- 1- الترقيات الاستثنائية.
- 2- العلاوات الاستثنائية.
- 3- فرصة زيادة الدخل من العمل الإضافي.
- 4- السماح للموظف بمزاولة عمل آخر بعد الدوام بإذن خاص.
- 5- مكافأة نهاية الخدمة.
- 6- مكافأة نهاية الخدمة من العمل اليومي.
- 7- المكافآت المالية.
- 8- العلاوة السنوية

(2) حوافز معنوية

1. الدورات التدريبية.
2. تفويض مزيد من الصلاحيات.
3. الترقيات الاستثنائية.
4. شهادات التقدير.
5. المؤازرة الاجتماعية.
6. المشاركة في النوادي و الرحلات الترفيهية.

(3) المزاييا و الخدماا

- 1- الأأاميا الصأا للموظف و أسراا.
- 2- الأأاميا و المعاشاا.
- 3- أأاميا ضا إصاااا العمل.
- 4- الإأاااا المرصاا.
- 5- الإأاااا السنواا (30 أوم).
- 6- إأاااا مالاا للنساء (70 أوم).
- 7- أأافا ساعاا العمل للنساء فا فآرا الرضااا لآاا سنة.
- 8- منح سلفه باون فوااا لأآأاا الأأاميا أو للزواأ.
- 9- إأاااا أأ لآرا و اأاا.

عادة ما يعمل الفرد في مؤسسة مع مجموعة من العاملين و يقوم بدور محدد له و يقوم بعمله و هو يحمل مجموعة من المشاعر الداخلية تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به و تحقيق الفرد لأهدافه الواقعية و المعقولة في عمله قد يؤدي به عادة إلى السعادة و الاستقرار و الرضا.

ويرى فليه (2005) أن الرضا الوظيفي هو أحد المكونات الثلاثة في التأثير على إنتاج العامل و هي التحفيز و الرضا الوظيفي و مستوى الأداء وأنه يمكن رفع كفاءة السلوك التنظيمي بزيادة العلاقة الطردية بين هذه الثلاثة.

و الرضا عن العمل لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد أو جانب واحد من جوانب العمل وإنما يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الأوجه و الجوانب التي يمكن قياسها و تحليلها لإقرار مستوى الرضا و يرى (جواد، 2000) أن هناك خمسة جوانب أساسية يمكن من خلالها قياس الرضا وهي محتوى العمل و العمال الآخرون و الإشراف و الأجر و الترقية.

أولاً: مفهوم الرضا عن العمل وأهميته

عرف فليه (2005) الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته و الناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له و إدراكه أيضاً عما يجب أن يحصل عليه من الوظيفة و عرفه جرينبرج و بارون (2005) على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، و عرفه شاويش (1996) أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة بإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه و محتوى بيئة العمل و مع الثقة و الولاء والانتماء للعمل و عرفه عاشور (1982) أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً.

و من خلال استعراض معنى رضا الفرد عن العمل في التعريفات السابقة نجد بعض الاختلاف في المكونات الأساسية التي تسبب رضا الفرد عن عمله و يمكن أن نستنتج بان رضا الفرد عن عمله يتحقق عندما:

- 1- يتم إشباع حاجات الفرد من خلال العمل.
- 2- يقوم الفرد بالدور الذي يرغبه في عمله.
- 3- يحقق الفرد مستوى الإبداع الذي يتمناه في عمله.

ثانياً: عوامل الرضا عن العمل

يمكن القول أن الرضا عن العمل هو محصلة المشاعر المختلفة التي تكونت لدى الفرد عن عمله و الرضا يمكن ان يكون على عدة درجات او مستويات و درجة الرضا تعبر عن درجات رضا الفرد عن مختلف جوانب العمل أو الوظيفة التي يقوم بها و هو يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره للوظيفة التي يشغلها (فليه،2005).

وأهم عوامل الرضا هي :

1- الأجر:

الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وتوفره لا يسبب الرضا والسعادة ولكن يمنع مشاعر الاستياء من السيطرة على الفرد (عباس،2003).

2- محتوى العمل:

تعتبر المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل و طبيعة الأنشطة و فرص الانجاز التي يوفرها ودرجة التنوع في مهام العمل والحريّة المتاحة للفرد في اختيار طرق أو أداء العمل واستغلال الفرد لقدراته من أهم الأشياء التي تسبب مشاعر الرضا للفرد عن العمل (الدروبي، 2005)

3- فرص الترقية

كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه ملائمة لما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل والعكس كما أن عدم حصول الفرد على ترقية كان يتوقعها تحدث له حالة من الاستياء الشديد (جواد،2000).

4- نمط الإشراف

يتوقف تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم بمقدار سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه فمثلا بعض المرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية وإذا فوضهم المدير سلطة وحرية واسعة يزداد رضاهم ولكن إذا فوض المدير تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحددة وبقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتر لدى المرؤوسين ويثير استيائهم تجاه العمل (جرينبرج و بارون،2005).

5- جماعة العمل

تفاعل الفرد مع زملائه في العمل بشكل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم مثل الحاجة إلى الانتماء يزيد رضا الفرد عن العمل أما إذا كان تفاعل الفرد مع جماعة العمل يعوق إشباعه لحاجاته ووصوله لأهدافه فان ذلك يسبب استياء من العمل (العميان، 2002).

ويرى الدروبي، (2005) انه إذا كانت الحاجة الفرد للانتماء ضعيفة فان اثر التعامل مع جماعة العمل يكون ضعيفا على الرضا الوظيفي، بينما يرى ديسلر (2005) أن اكبر أسباب ترك الأفراد لعملهم لا يعود إلى تدني الكفاءة الفنية للفرد ولكن إلى المشاكل والصعوبات التي يواجهها الفرد مع جماعة العمل .

6- ساعات العمل

يزيد الرضا عن العمل إذا توفر للعامل حرية استخدام وقت الراحة و كلما زادت كثافة الجهد المبذول في الساعة الواحدة كلما زاد الإجهاد على العامل وزاد استياء الفرد من العمل، (المير، 1995).

7- ظروف العمل المادية

وتشمل هذه الظروف الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأدية العمل .

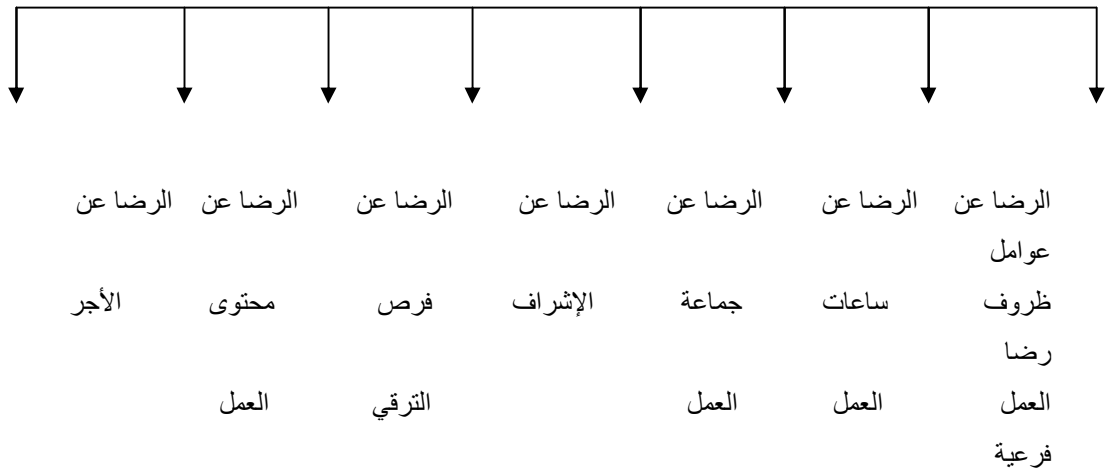
8- عوامل فرعية أخرى

وتشمل العوامل الشخصية للفرد مثل الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية والعمر (محيسن، 2004).

ويرى الباحث أن هذه العوامل تختلف من شخص لآخر ومن بيئة لأخرى ومن مجتمع لآخر في تأثيرها على الرضا الوظيفي .

شكل رقم (4) عوامل الرضا عن العمل

الرضا عن العمل



ثالثاً: اثر الحوافز في الرضا عن العمل

يتضح من ما سبق أن هناك عدة عوامل تؤثر في رضا الفرد عن عمله واحد هذه العوامل هو الحوافز التي تقدم للفرد ويمكن أن نبين العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي (فلييه، 2005 ؛ عبد الحميد، 2005 ؛ عبد الرحمن، 1992؛ جرينبرج، و بارون، 2005 ؛ London, 1997؛ Sigler, 1999 ؛ ديسلر، 2005) كما يلي :

1- بعض الدراسات بينت انه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد بينما تلعب الحاجات المادية في المستويات الوظيفية الدنيا دورا أكبر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي.

3- توجد علاقة طردية بين التحفيز والرضا الوظيفي.

4- توجد علاقة طردية بين التحفيز و مستوى الأداء.

5- توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء.

6- الرضا الوظيفي يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العملي وذلك بسبب ارتفاع الرضا عن كل من الأمان الوظيفي، الاتصالات، سياسات التدريب، المزايا العينية والحوافز المادية، ظروف العمل المادية، الأجر ، وجماعة العمل.

7- إن رغبة بعض العاملين في ترك العمل تعود لأسباب متعددة و أهمها: الأجر- الترقية – اكتساب مهارات جديدة – عدم تناسب الوظيفة مع المؤهلات و الخبرة- العلاقات مع الأفراد و الرؤساء.

و قد يكون الرضا الوظيفي (جرينبرج و بارون، 2005) مرتفعا و لا يعكس الأداء الجيد أو المرتفع في العمل، وإنما يعود إلي مزايا العمل المختلفة ومنها الحوافز و لكن ليس من الضروري أن يكون الأداء في أفضل مستوياته وهذا يعكس خلافا داخل المؤسسة وأن هناك هدرا لبعض موارد المؤسسة.

و ذكر ماكلاند أنه من المعلوم لدى الدارسين أن الرضا عن العمل لوحده لا يعني بالضرورة تحسن وزيادة مستوى الأداء لكن العكس قد يكون أكثر واقعية و هو مكافأة العاملين عن مستوى الأداء، و هذا قد يؤدي على تحسين مستويات الرضا عن العمل، فالرضا الوظيفي المرتبط بالحوافز المختلفة و مستوى الأداء المرغوب قد يعكس حالة جيدة داخل المؤسسة (Mccausland, 2005).

مما سبق يتبين وجود عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي و الحوافز بأنواعها المادية و المعنوية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي و يرى الباحث أن الرضا الوظيفي المرغوب هو الرضا الوظيفي الذي ينتج من تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين في آن معا وأنه كلما تحسن مستوى

الرضا الوظيفي الناتج عن سياسة الحوافز داخل المؤسسة تزيد إنتاجية الفرد و يرتبط الفرد بالمؤسسة بشكل أكبر و يزيد لديه مستوى الالتزام التنظيمي و يقل دوران العمل بالمؤسسة و تحتفظ المؤسسة بالأفراد ذوي الكفاءة العالية وتقل الشكاوي و الحوادث و معدلات الغياب.

المبحث الخامس: خطط الحوافز

مقدمة

يتوقف نجاح نظام الحوافز على مدى ما توفره إدارة المشروع أو المنظمة من ضمانات أو اشتراطات في مرحلة التطبيق، فتصحيح أي نظام للحوافز من الناحية النظرية قد يكون سهلا و ميسرا و لكن يبدو أن المشاكل تظهر عند التطبيق و لهذا يجب بذل العناية اللازمة لتطبيق النظام بحيث يؤدي الغرض الذي وضع من أجله ألا وهو تحفيز العاملين و الاستفادة من قدراتهم في تحسين الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة (الغمري ،1982).

بينما يرى بعض الكتاب (كوهين، 1995) أن تأثير الحوافز سواء كان ايجابيا أو سلبيا يتناقص بمرور الزمن و هذا ما جعل بعض الكتاب (الغمري ،1982) يضع بعض الأمور لأخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام للحوافز و هي :

1. أنه لا يوجد نظام مثالي للحوافز فهي تختلف من دولة إلى أخرى ومن فرد لآخر.
2. قد تتعارض الحوافز المادية مع بعض الحوافز الأخرى، فمثلا تؤدي زيادة الإنتاج إلي زيادة الدخل و لكن قد تؤدي أيضا إلي تقليص عدد العاملين في بعض الحالات.
3. بعض علماء النفس الصناعي يرون أن النقود قد قلت أهميتها عن ذي قبل.
4. يمكن تطبيق قانون تناقص الغلة على الحوافز المادية.

و يري السلمي (1998) أن الشرطين الأساسيين لفاعلية أي حافز هما، الأول أن الحافز مرتبط بالإنتاج أو الأداء الشخصي والثاني أن يكون الفرد راغبا بالحصول علي ذلك الحافز، و أشار إلي انه يجب أخذ الأمور التالية عند وضع خطط الحوافز و هي :

- 1- إن كل أنواع الحوافز تقريبا لها ضرورة و لا بد من وجودها.
- 2- أن الحوافز تختلف باختلاف الحاجات و الرغبات الإنسانية و بالتالي ليس هناك حافز واحد يصلح لإشباع جميع حاجات الإنسان .
- 3- أن الحافز الواحد قد لا يؤدي نفس الدور في حفز الأفراد المختلفين نحو زيادة الإنتاج أو تحقيق أهداف المنظمة فقد يكون الحافز المادي أبلغ أثرا على بعض العاملين من الحافز المعنوي مثل توفير بيئة عمل مريحة (تهوية، إضاءة، علاقات طيبة مع الزملاء والرؤساء وغيرها).

4- أن لكل منظمة نظام حوافز يلائمها.

و يري الباحث أن نظام الحوافز في أي دولة أو مجتمع يتأثر بظروف هذا المجتمع الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية، و بالنسبة لموضوع تعارض الحوافز المادية مع الحوافز الأخرى فإن هذا يعود إلى كفاءة الإدارة في دراسة احتياجات العاملين و ودوافعهم و وسائل تحفيزهم و من

ثمَّ وضع نظام للحوافز يشمل الأنواع المختلفة من الحوافز التي تحثهم على العمل و تستخرج طاقاتهم بحيث أن كل حافز يشبع حاجة غير مشبعة أو أكثر.

وبالنسبة لأهمية النقود فهي تختلف من شخص لآخر ولا يمكن تطبيق قانون تناقص الغلة بشكل مطلق على الحوافز المادية، لأن أسعار المواد و الخدمات في ازدياد مستمر وغالبا ما يطالب العاملین بزيادة الأجور و الحوافز المادية.

أولاً: نظام الحوافز بين الفشل والنجاح

أ) الصعوبات والعوائق التي تحول دون نجاح نظام الحوافز

يمكن تلخيص الأسباب التي تعرقل نجاح نظام الحوافز (السلمي، 1998 ؛ حريم، 1997؛ العميان، 2002 ؛ الدروبي، 2005؛ كوهين، 1995؛ عبد الوهاب، 2001؛ جرينبرج و بارون، 2005؛ Bowey, 1989) فيما يلي:

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالمناسبة للمدراء والعاملين .
- 2- تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المنظمات بغض النظر عن اختلاف خصائص كل منظمة من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي وتركيب القوى العاملة والإمكانات المتوفرة .
- 3- عدم وجود أو قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها.
- 4- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها ، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف المهارات ومستويات الأداء.
- 5- عدم دقة تقييم أداء الأفراد ووجود أخطاء في التقارير الدورية وعدم دقة البنود وميلها إلى العمومية.
- 6- تدخل العوامل الشخصية في تقييم الموظفين، ما ينتج عنه من ذهاب الحوافز لغير مستحقيها.
- 7- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز وميلها إلى التعميم واختلاف تفسير الجهات المعنية لها.
- 8- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المدراء، فقد يستخدمها بعضهم في تخويف العاملين أو يقومون بإخفاء معايير الحوافز عن رؤوسهم وهذا يؤدي إلى إصابة العاملين بالتوتر والحدة وسوء الظن والعدائية وهو ما ينتج عنه الإهمال وعدم تحقيق النتائج المطلوبة.

- 9- عدم القدرة على تحديد السبب في زيادة الإنتاجية وهل هي بسبب إدخال نظم
تكنولوجية حديثة أو بسبب الحوافز.
- 10- تحول الحوافز إلى جزء من المرتب أو إضافة مضمونة ومن ثم انتفاء الصفة
التحفيزية.
- 11- أن الحوافز تؤثر على العمل بشكل مؤقت.
- 12- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والنواحي التي
تتطلب تعديلا وعلاجا.

ب) أهم الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز الناجح

(العميان؛2000؛ الدروبي، 2005؛ عبد الوهاب ،2001؛ السالم و صالح، 2002؛
Hoffman,1998 ؛ Merchant,2003):

- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا.
- 2- أن تحرص المنظمة على استمرارية تطبيق نظام الحوافز.
- 3- أن تتناسب الحوافز طرديا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز
الأفراد وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
- 4- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- 5- أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز وان هذه السياسة تتصف بالعدالة
والمساواة والكفاءة.
- 6- أن تستخدم الإدارة اكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات ورغبات
وأهداف العاملين المتنوعة.
- 7- تحديد مجال السلوك أو الأداء المستهدف بالتحفيز .
- 8- الثقة و التأكد بأن المرؤوس يستطيع القيام بالعمل المطلوب ولا توجد معوقات
خارجة عن سيطرته.
- 9- إعطاء المرؤوس الحوافز الايجابية التي يستحقها فور انجازه العمل المطلوب.
- 10- الحوافز التي تقدمها المنظمة تقع في دائرة اهتمام العاملين.
- 11- أن تكون المكافأة المالية ذات قيمة معقولة و إلا فإن الفرد سوف يفسرها كنوع من
عدم التقدير و الاهتمام.

ثانياً: الأجر و المكافآت المالية

سيتم تفصيل بعض الجوانب المادية في مكافأة العاملين و بعض أنواع المكافآت المالية التي يمكن استخدامها في تحفيز العاملين وأنظمة الأجر المشروط ومنها الأجر المعتمد علي الأداء أو (الدفع المرتبط بمستوي الأداء) و الأجر المعتمد علي مساهمة الفرد في المنظمة أو (الدفع المرتبط بمساهمة الفرد في المنظمة).

1- تعريف نظام المكافآت للأفراد:

هو عبارة عن مجموعة متكاملة من السياسات أو الممارسات أو العمليات لمكافأة العاملين طبقاً لمساهماتهم و خبراتهم و كفاءاتهم و قيمتهم العملية أو السوقية و تظهر من خلال الهياكل التنظيمية و الإجراءات و التي من خلالها يتم تقديم مستويات وأنواع من المكافآت المالية و المنافع وأي أشكال أخرى من المكافآت (Bowey, 1989). يتكون نظام المكافآت من مكافآت مالية (ثابتة، و متغيرة) و منافع أو خدمات للعاملين و التي تشكل في مجموعها مجموع التعويضات التي يحصلون عليها ونظام المكافآت يشمل أيضاً مكافآت غير مالية مثل الاعتراف بالمجهود وقيمة الوظيفة و الثناء و الانجاز و المسؤولية و النمو الوظيفي و غير ذلك (كشواي، 2006).

2- الراتب الأساسي (المدفوعات الأساسية)

و هو الراتب الثابت أو الأجر المقرر لوظيفة معينة. و يعتبر القاعدة التي يتم الاعتماد عليها في حساب و تقدير المدفوعات أو الأجر الإضافية لهذه الوظيفة و المرتبطة بالأداء و الكفاءة و الخبرات و المدفوعات الأساسية للوظيفة تعكس الجوانب الداخلية والخارجية لأهمية الوظيفة. و غالباً ما يرتبط الراتب الحقيقي للوظيفة بمتطلبات تعيين الموظفين و الاحتفاظ بهم في المؤسسة و كذلك العوامل الاقتصادية والمهارات و الخبرات التي تتطلبها (Armstrong, 2001).

3- المدفوعات الإضافية للراتب

و تسمى هذه بالمدفوعات المتغيرة كونها غير مدمجة مع الراتب و سماها Pay at risk (2001) Armstrong أي الأجر المعرض للخطر(الغير ثابت) وعرفه بأنه الأجر أو دفع المال المعلق على شرط و الشرط هو انجاز شيء معين. و فيما يلي تعريف بعض أنواع المكافآت الغير ثابتة:

1. الأجر المرتبط بالأداء Performance Related Pay: أو دفع المال المرتبط بالأداء للفرد و هذا يشمل زيادة للراتب الأساسي أو علاوة للأداء المرتفع عن فترة معينة .
2. المنح Bonus: و تعطى نظير انجاز معين ك مبلغ مقطوع و تدفع للفرد أو فريق العمل .
3. المدفوعات التحفيزية Incentives Pay: و تعطى للإنجاز المقرر مسبقا و المحدد كهدف و الذي تم تصميمه لحث الأفراد على إنجاز مستوى أعلى منه .
4. العمولات Commissions: و تقدم عادة لموظفي المبيعات حسب النسبة المئوية للمبيعات.
5. المقابل المالي (الدفع) المرتبط بالخدمات Service Related Pay: و هذا يعتمد على مستوى الخدمة في الوظيفة ومستوى التقدم في الأداء طبقا لمقياس رقمي محدد مسبقا.
6. المكافأة للمهارات Skill Based Pay: و يتم تقديم مقابل مالي طبقا للمهارات التي يحققها أو يمتلكها الفرد في العمل.
7. المكافأة للكفاءة Competence Related Pay: وهذا يتغير طبقا للكفاءة التي يظهرها الفرد في العمل.
8. البدلات: و تقدم في حالة الوقت الإضافي أو الفترة التي يعمل بها ليلا أو نهارا والعمل الخارجي مثل التكليف بالعمل في مدينة أخرى.
9. المقابل للمشاركة Contribution Related Pay: وهذا المقابل المالي يقدم للموظف الذي لعمله دور في تحقيق أهداف المنظمة و هذا غير دوره في انجاز وظيفته في حدود عمله فقط (Armstrong, 2001).

4- الدخل الكلي

و يشمل الراتب الأساسي وأي مدفوعات نقدية مالية إضافية.

5- أسس إستراتيجيات المكافآت

الإنصاف الداخلي بين العاملين قد لا يمكن تحقيقه بسبب ضغط السوق أي بسبب الطلب الزائد على نوع معين من الأفراد الذين يحملون مؤهلات و خبرات معينة و يري Armstrong (2001) أن 70% من التكلفة الكلية لعمليات عدد كبير من المنظمات عبارة عن رواتب و نفقات علي الموظفين و هذا يوجب على المنظمة أن تستلهم إستراتيجية ملائمة وأن تختار اتجاهها استراتيجيا لنظام المكافآت بحيث تتأكد أن هناك قيمة مضافة للمنظمة من أي استثمار وأموال تنفقها على الموظفين و الإستراتيجية الفعالة للمكافآت (Hoffman,1998 ؛ Merchant,2003) تشمل :

1. أنها قائمة على قيم أو معتقدات المؤسسة.
2. تنبثق من إستراتيجية الأعمال و تساهم فيها.
3. مشتقة من احتياجات العمل و تناسبها.
4. تصطف مع كفاءة المنظمة وكفاءة الأفراد.
5. تتكامل مع استراتيجيات تطوير الأفراد وتطوير المؤسسة .
6. تقديم المكافآت حسب النتائج و السلوك و تتلاءم مع الأهداف الرئيسية للمنظمة و تدعم السلوكيات المرغوبة.
7. عملية و يمكن تطبيقها .
8. تم تطويرها بالتعاون مع جميع الأطراف و أخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار و ما هو الأفضل لهم، و في النهاية الهدف هو تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

6- السياسات التي تقوم عليها المكافآت

تبنى سياسات المكافآت على مجموعة من المبادئ (Hoffman,1998 ؛

Merchant,2003) وهي:

1. التعويض/ الأجر المنافس
و يعني إلى أي مدى تنوي المنظمة أن تكون قائدة للسوق في دفع الأجور للعاملين و النسبة بين مستويات مكافأة الموظفين في المنظمة و ما تدفعه المنظمات الأخرى لموظفيها في سوق العمل.
2. الإنصاف الداخلي

و تعني وضع راتب لكل وظيفة طبقا لقيمتها وإلى أي مدى تتغير المكافآت المالية طبقا للأداء و ما هي الظروف التنافسية التي تجعلها تتخلى عن هذا المبدأ عندما يزيد الطلب على بعض الموظفين الذين يحملون مؤهلات معينة من المنافسين في السوق.

3. المقابل المالي المتلائم

وتعني إلى أي مدى يتغير الراتب و المكافآت المالية طبقا للأداء و الكفاءة و الخبرة .

4. مكافأة الفرد و الفريق

أي أن المكافآت تقدم طبقة للأداء الفردي أو الأداء الجماعي .

5. مزايا الموظفين

و تشمل نوع و مستوى المزايا و الخدمات المقدمة للموظفين و مدى حرية الموظفين في اختيار المزايا التي يفضلونها .

6. أولويات المكافآت

حيث تختار المنظمة تقديم مكافآت لعدد محدود من الموظفين الأساسيين الذين تعتمد عليهم في العمل أو أنها تعترف بالحاجة إلى تقديم مكافآت التي تدعم التحسن المطرد لعدد أكبر من الموظفين.

7. الاختلاف في المكافآت

أي ما هو الفرق بين أعلى مكافأة و بين المتوسط و الأدنى .

8. المرونة

و تعني المرونة في منح المكافآت و مدى التفويض الممنوح للمدراء في تقدير و اتخاذ القرار بمنح المكافأة للموظفين.

9. المراقبة

مقدار المراقبة المفروضة من إدارة المؤسسة (أو من المركز) على تطبيق سياسات المكافآت .

10. المشاركة

و تعني مدى مشاركة الموظفين في كيفية و نوعية المكافآت المرغوبة منهم.

11. الشفافية

ما تقرر المنظمة نشره عن سياسات المكافآت و عن الممارسات التي حظيت بالمكافآت.

وقد أشار Armstrong (2001) إلى تغير في القيم وفي النظرة إلى نظام المكافآت بين الحاضر و الماضي وأن أهم هذه التغيرات يمكن تلخيصها في الجدول رقم (1):-

جدول رقم (1): مقارنة بين معايير المكافآت بين الماضي و الحاضر

الجديد	القديم
§ التركيز على العائد الكلي	§ التركيز على العائد المالي
§ تقديم المال على أساس إستراتيجي	§ دفع المال على أساس رد الفعل
§ الأجر مستمد من إدارة الأعمال	§ المكافآت تتم من خلال نظام بيروقراطي
§ المكافآت تتم من خلال نظام مرن	§ نظام ثابت
§ نظام متكامل مع إدارة الموارد البشرية	§ ملتزم بالسلم الوظيفي
§ يركز على التطوير المستمر	§ الأجر المرتبط بالأداء الفردي
§ الأجر المرتبط بالأداء والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة	§ الأولوية للإنصاف الداخلي
§ مشتق من سوق العمل	§ مركز على الوظيفة
§ مركز على الأفراد وتحت سيطرة مدراء خطوط الإنتاج	§ تحت سيطرة إدارة الأفراد

المصدر: Michel Armstrong (2001), " Human recourses Management Practice", 8th edition, Kogan page limited, London, UK.

ثالثاً: بعض الاستراتيجيات الحديثة في مكافأة العاملين (الأجر المشروط)

1- تعريف الأجر المشروط

و هو الأجر المرتبط بالأداء الفردي (الفرد في وظيفته) أو بالمساهمة الكلية للفرد في المنظمة أو المرتبط بالكفاءة أو المهارة أو المرتبط بالفريق أو بالأداء الكلي للمنظمة. يجب التمييز هنا بين الأداء الفردي و ما أنجزه الفرد في وظيفته و بين مساهمة الفرد، أي أثر عمل الفرد في المنظمة وعلى أداء الفريق أو الأداء الكلي للمنظمة . و مساهمة الأفراد في المنظمة تعتمد بالطبع على الكفاءة و المهارة التي يمتلكها و مقدار التحفيز للأفراد و الفرص المتاحة أمامهم ليظهروا كفاءتهم (Merchant,2003) .

2- المعايير التي يقوم عليها الأجر المشروط

تلعب نظرية التوقع (لولر) و التي تقوم على أن العاملين يجب أن يكون لديهم معرفة واضحة عن ما يجب أن يعملوه و المقابل الذي سوف يحصلون عليه، وأن التحفيز يحدث عندما يتوقع العاملون بأنهم سوف يحصلون على شيء له قيمة أو مكافأة تستحق الذكر مقابل مجهودهم و مساهمتهم وقد نبه Merchant (2003) إلى خطورة توسيع المكافآت و مساواة العاملين الذين لهم الدور الأبرز في تحقيق الربح أو أهداف المنظمة مع العاديين أو قليلي الكفاءة لأنهم سوف يفقدون الحماس و يتركون العمل، و ذكر حنفي (1997) أن عدم تصميم و تنفيذ الحوافز المشروطة و المرتبطة بالأداء قد أدى إلى التسبب و التراخي الذي يملأ حياتنا العملية وأنه يجب التفريق بين الحوافز و إعانات غلاء المعيشة. و بالإضافة إلى نظرية التوقع توجد خمس قواعد ذهبية لنجاح نظام أو مشروع الأجر/الدخل المشروط وهي:-

- أ- يجب أن يكون واضحاً لدى الأفراد و فرق العمل الأهداف و مستوى الأداء القياسي المطلوب.
- ب- يجب أن يكون لدى الأفراد تأثير على مستوى الأداء من خلال الحرية في تغيير السلوك و القرارات.
- ج- المكافآت يجب أن يكون لها معنى بشكل كافي لكي تجعل بذل الجهد المطلوب مقبولاً.
- د- معادلة منح الحافز أو المكافأة يجب أن تكون واضحة و سهلة الفهم.
- هـ- المكافأة تمنح بعد الإنجاز بأكبر سرعة ممكنة (Armstrong, 2001).

3- أسباب استخدام الأجر المشروط (الدخل المشروط)

1. التحفيز :
الدخل المالي المرتبط بالكفاءة أو المهارة يحث العاملين على تحقيق معدلات عالية من الأداء و يزيد نطاق و عمق المهارات.
2. الرسالة: يبعث أو يؤدي رسالة أن المنظمة تحترم و تقدر الأداء و الكفاءة و المهارة و المساهمة و تعطيها أهمية، (هذا ما نتوقعه منك أن تقدمه و هذه هي الكيفية التي سنكافئك بها) و أن هناك قيم و نواحي في الأداء لها أهمية خاصة مثل الجودة ، خدمة العملاء، القيادة، روح الفريق.
3. المساواة: حيث من المنطق أن يكون الدخل مرتبطاً بكفاءة الأفراد و مساهمتهم و الدخل المشروط يدعم العمليات الإدارية و القيادية و ليس بديلاً عنها (كشواي، 2006).

4- أثر الأجر المشروط على المنظمة

- أ. يقيم علاقة واضحة بين دخل الفرد و أداءه و كفاءته.
- ب. قائم على أن الأداء و الانجاز يتم تقديره بشكل ملموس.
- ج. يعزز ثقافة التركيز على أداء الفرد في العمل.
- د. يظهر اهتمام الإدارة بأهمية تطوير المهارات والقدرات .
- هـ. يكافئ و يعزز الأداء الفردي و الجماعي.
- و. يركز الجهد على الأولويات و يوضح المسائل محل الاهتمام.
- ز. يجذب الأفراد المؤهلين الذين يثقون بقدراتهم على إحراز النتائج المرغوبة و يتوقعون أن يتم مكافأتهم عليها و يحتفظ بهم في المؤسسة.
- ح. يعزز الالتزام التنظيمي و مشاركة الأفراد في النجاح (Armstrong, 2001).

رابعاً: أنواع الأجر المشروط

و سيتم تفصيل نوعين من الأجر المشروط و هما الأجر المرتبط بالأداء و الأجر المرتبط بالمساهمة.

1- الأجر المرتبط بالأداء

الأجر (الدفع) المرتبط بالأداء هو أن دفع المال للموظف يتزايد (بعد الراتب الأساسي) بتزايد تقدير أداء الفرد، أي أن هناك علاقة سببية بين دخل الفرد و أداءه في العمل و قد شاع استخدام الأجر المرتبط بالأداء بالفترة قبل 1995 و يشهد تراجعاً في الفترة الحالية بسبب عدم الفاعلية، (كشواي، 2006).

وقد أشار Belfield (2003) في دراسته لهذا النظام بإحدى المنظمات إلي وجود علاقة إرتباطية بين أداء المنظمة و بين ربط الأجر بالأداء و الي وجود تحسن بأداء المنظمة و لكن وجد أيضاً علاقة قوية بين نزول الجودة و نظام الدفع مقابل الأداء.

وتشبه مزايا الأجر مقابل الأداء مزايا الأجر المشروط، أما عيوب هذا الأسلوب فيمكن تلخيصها في ما يلي:

1. انه حافز غير مضمون، فقد تكون معايير الدفع عالية و صعب الوصول لها .

2. يقوم على تقدير الأداء (وفي العادة وضع درجات)، و قد يصعب وضع قياس واقعي للأداء و بالتالي يكون المقياس غير عادل و غير موضوعي .
3. قد يتزايد دفع المال أكثر من التزايد في الأداء(انحراف)، و بالتالي تتحمل المنظمة تكلفة عالية.
4. صعوبة إدارة النظام وتعتمد علي فعالية الإدارة و هو ما تفتقده كثير من المنظمات.
5. قد يعرقل عمل الفريق لطبيعته الفردية.
6. قد يؤدي إلى التركيز على النتائج في المدى القصير ويغفل الانتباه عن الانجازات على المدى الطويل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
7. الدفع مقابل الأداء ليس حلا عالميا فقد يصلح في أماكن ولا يصلح في أخرى ويحتمل أن يعمل بشكل جيد في البيئة التي تتوفر بها ثقافة المشاركة وثقافة المبادرة ويتم فيها قياس الأداء بشكل حقيقي، والمتغيرات المتعلقة بالثقافة و الإدارة و طبيعة الأفراد والتكنولوجيا وغير ذلك من الأمور التي تعتبر من المحددات الأساسية في نجاح و فشل النظام .
8. المال لا يحفز جميع الناس على الأقل بشكل متساوي (Martin, 1999).

ا- معايير استخدام نظام الأجر مقابل الأداء

قبل أن تبدأ المنظمة في استخدام هذا النظام يجب أن تجيب عن مجموعة من الأسئلة وهي :-

- 1) هل النظام الموجود حاليا يحفز الأفراد.
- 2) هل من الممكن توفر طرق و أساليب داخل المنظمة لقياس الأداء.
- 3) هل لديها إدارة فعالة لتقدير الأداء قائمة على قياس الأداء ومقارنته بالأهداف الموضوعية والأداء القياسي (Standard Performance)
- 4) هل المدراء مدربون لتقدير الأداء بعدالة ولديهم التزام بالمبادئ.
- 5) هل تتوفر أموال كافية لإعطاء مكافئات لها قيمة (كشواي، 2006).

2- الأجر المرتبط بالمساهمة في العمل

بينما الأداء يعبر عن الانجاز فان الكفاءة تبين كيف تم هذا الانجاز والمزج بين الاثنين يسمى بالمساهمة في العمل وهو يعبر عن دور الفرد في إحراز النتائج المرجوة منه ومساهمته الكلية في تحقيق أهداف المؤسسة (Armstrong, 2001).

وتقدير الأجر مقابل المساهمة يتطلب تقرير الأمور الآتية :-

1- معرفة اثر دور الفرد في عمله على الفريق أو القسم أو المنظمة.

2- مقدار الكفاءة التي يتمتع بها للقيام بهذا الدور.

3- مدى المساهمة في النتائج النهائية.

وبذلك يمكن تعريف الأجر المرتبط بالمساهمة بأنه عملية اتخاذ قرار بدفع المال أو تقديم مكافأة مالية علي قاعدة تقرير نتائج عمل الفرد و الكفاءة و المهارة التي يتمتع بها. وتحدد مستويات الأجر من خلال وضع عدة معايير للإنجازات أو النتائج المطلوبة و الكيفية التي تمت بها،

(Armstrong, 2001).

و فيما يلي مقارنة بين نظام الأجر المرتبط بالأداء و الأجر المرتبط بالمساهمة في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): مقارنة بين الأجر المرتبط بالأداء و الأجر المرتبط بالمساهمة

النظام	الأجر المرتبط بالأداء Performance Related Pay (PRP)	الأجر المرتبط بالمساهمة Contribution Related Pay
الفكرة الأساسية	- يزداد الراتب الأساسي بناء علي تقدير أو تقييم الأداء	- يزداد الراتب الأساسي بناء علي الكفاءة و النتائج و المساهمة الإيجابية في المنظمة
المزايا	- قد يحفز الأفراد - يكافئ الإنجاز و يربط بين المكافآت و الأهداف - يقدم رسالة مفادها أن الأداء الجيد مهم و يتم مكافأته	- يكافئ الأفراد ليس فقط بسبب ما أحرزوه من نتائج و لكن أيضا علي الكيفية التي تم إحراز النتائج بها
العيوب	- قد لا يحفز الأفراد - يعتمد علي الحكم علي الأداء و قد يكون غير موضوعي - يجحف بالفريق - يركز علي النتائج و ليس علي الجودة - نجاحه يعتمد علي إدارة جيدة	- قد يصعب تقدير المساهمة بدقة
متى يكون ملائما	- للأفراد الذين يحفزهم المال - للمنظمات التي تقوم ثقافتها علي الأداء - عندما يمكن قياس الأداء بفعالية	- عندما توجد معايير تحدد المساهمات بشكل سليم أو مقبول

Michel Armstrong (2001), " Human recourses Management Practice", 8th edition, Kogan page limited, London, UK.

خامسا: بناء نظام الحوافز

اعتبر عبد الوهاب (2001) أن بناء خطة فعالة للحوافز يمر بثلاثة مراحل و هي الدراسة و الإعداد ثم وضع الخطة ثم التنفيذ و المتابعة، والجدول رقم (3) يبين محتويات هذه المراحل.

جدول رقم (3): مراحل بناء خطة الحوافز

(1) الدراسة والإعداد	(2) وضع الخطة	(3) التنفيذ والمتابعة
داخل الجهاز	تحديد الأهداف	الاحتياجات
- الجانب الفني	- الحد الأدنى لأجر الوظيفة	- لقاءات
- الجانب الإنساني	- معدلات الأداء	- وعي الأفراد
- الجانب التنظيمي	- معدلات الحوافز	- الإمكانيات
- الجانب الإداري		
خارج الجهاز	إطار تغيير المعدلات	نظم المعلومات
- الجانب القانوني		- تجربة الخطة
- الجانب الاقتصادي		- رصد النتائج
- الجانب الاجتماعي		- المراجعة و التعديل

المصدر: علي عبد الوهاب (2001)، "العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المرحلة الأولى: الدراسة و الإعداد

و تقوم بهذه المرحلة احدي الإدارات التي تتوفر لديها إمكانيات البحث و التحليل و أهم الجوانب الواجب دراستها هي:

(1) داخل الجهاز

(ا) الجانب الفني

- طبيعة نشاط الجهاز و التطور الذي حدث في هذا النشاط و الطرق و الأساليب المستخدمة في أداء الأعمال.

- الآلات و المعدات المستخدمة في الأعمال و مدي حداثتها و ملائمتها.

(ب) الجانب التنظيمي

- شكل الهيكل التنظيمي للجهاز و الإدارات و الأقسام و الفروع التي يتكون منها.
- طبيعة العلاقات بين الإدارات و الأقسام و الأفراد و قنوات الاتصال الرسمية و مدي و جود التنظيم غير الرسمي والاتصالات التي يستخدمها و تأثيره علي التنظيم الرسمي.

(ج) الجانب الإنساني

- تركيب القوي العاملة من حيث العدد و الجنس و المؤهلات و الخبرات و المناصب الوظيفية.
- دوافع و حاجات الأفراد و التغيرات التي طرأت عليها و طبيعة هذه التغيرات و اتجاهاتها.
- وجهات نظر الأفراد نحو الحوافز التي يقدمها الجهاز و آرائهم حول أساليب الإشراف و تقويم الأداء و اللوائح... الخ.
- أهم المشكلات التحفيزية و مقترحات الأفراد بشأن علاجها.

(د) الجانب الإداري

- المعدلات الحالية المقررة للأداء و التغيرات التي طرأت عليها مؤخرًا و درجة ملائمتها للعمل الحالي.
- المعدلات الفعلية للأداء و الانحرافات الايجابية و السلبية عنها و أسباب هذه الانحرافات.
- نظم الحوافز السابقة و التغيرات التي طرأت عليها و النتائج المحققة.
- اللوائح و التعليمات التي تنظم الحوافز و مدي ملائمتها للظروف الحالية و التغيرات الواجب إجراؤها.
- سياسات إدارة الأفراد (الاختيار و التعيين و التدريب....) و التغيرات التي طرأت عليها و التعديلات المطلوبة.
- الخطط المستقبلية للإدارة و التغيرات التنظيمية و الفنية و الإنسانية ومتطلبات هذه الخطط.

(2) خارج الجهاز

(ا) الجانب القانوني

- قوانين و نظم الخدمة المدنية المتعلقة بالحوافز و اللوائح و المذكرات التفسيرية و مذكرات الأجهزة المركزية للتنظيم و الإدارة.
- الدراسات و التقارير السابقة التي أعدت بمعرفة هذه الجهات الرسمية عن مشكلات الحوافز و المداخل المختلفة لعلاجها.

(ب) الجانب الاقتصادي:

- مستوى المعيشة السائد و التغيرات التي طرأت عليه و التغيرات المحتملة و اتجاهات الدخول و الأسعار.
- الحوافز التي تقدمها الأجهزة و المصالح الأخرى المتشابهة و المتنافسة، وكذلك المزايا و الخدمات التي توفرها لعامليها ، و ما تقدمه أيضا شركات القطاع الخاص من حوافز و مزايا.
- فرص العمالة المتوفرة في سوق العمل، داخل الدولة و خارجها. و اتجاهات الهجرة المؤقتة و الدائمة و عوامل الجذب التي تتمتع بها المؤسسات الأخرى أو البلاد التي تهاجر العمالة إليها.

(ج) الجانب الاجتماعي:

- قيم المجتمع الذي يوجد به الجهاز، و التغيرات الايجابية و السلبية التي تطرأ على هذه القيم و اتجاه هذه المتغيرات.
- توقعات الأفراد و نظرتهم للحوافز، و مفهوم الأخذ و العطاء، و الحقوق و الواجبات. ومدى استعداد الأفراد في المجتمع الكبير التعاون في بناء مجتمعهم عن طريق الأداء الجيد لأدوارهم في الأجهزة التي يعملون بها.
- أنماط الاستهلاك ، و نوع السلع التي يقبل عليها أفراد المجتمع، و المدلولات المادية و المعنوية لها و الطريق التي يسلكها الأفراد لشراء هذه السلع ، كالحصول على وظيفة إضافية مثلا و أداء بعض الأعمال الحرة.

بعد أن تجمع الإدارة هذه البيانات الأولية التي تتطلب بحثاً ميدانية لجمعها من مصادرها الأولية والثانوية التي توجد بسجلات المنظمة والأجهزة الأخرى وبعد أن تقوم بتصنيفها وتبويبها وتحليلها وفهم مدلولها ومؤشراتنا تبدأ في وضع خطة متكاملة للحوافز تسير حسب الخطوات الآتية :

1- تحديد الهدف من نظام الحوافز. ويجب أن يكون معلوما للإدارة والعاملين على السواء ، أن الهدف من الحوافز تنشيط دوافع الأفراد للعمل الممتاز، و إذكاء روح المنافسة البناءة بينهم ،وتكثيف الفرص لإشباع بعض حاجاتهم المادية والمعنوية ،ويستطيع كل جهاز أن يأخذ من هذا الهدف العريض أهدافا محددة بشكل أدق ، مثل تحقيق زيادة في معدلات الأداء بمقدار الثلث مع نهاية العام الحالي بمواصفات معينة، والحصول على نسبة كذا من المرتب عندما يتحقق هذا المعدل، المهم أن يكون الهدف موضوعا في صورة كمية وزمنية ونوعية ، و أن يكون واضحا ومتقفا عليه.

2- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة ، وحسبما يوضح سلم الرواتب والأجور ، و حسبما تقضي قوانين الخدمة المدنية للعاملين بالدولة . ويجب هنا أن يراعى عند تحديد الحد الأدنى للأجر، المستوى المعيشي السائد ، بحيث يوفر هذا الحد مستوى معقولا و لائقا للحياة.

3- تحديد معدلات الأداء للوظيفة، وذلك على أساس فردي و جماعي. أي للأعمال التي يقوم بها الموظف وحده، و الأعمال التي تتطلب تضافر جهود عدد من الأفراد ، وتستخدم في تحديد هذه المعدلات أسس عملية دقيقة مثل دراسة الحركة والزمن ، إلى جانب الحكم والتقدير والخبرات السابقة.

4- تحديد معدلات الحوافز، ويعني ذلك أن تضع الإدارة معدلات لما ستدفعه من إضافات أو علاوات ،مقابل تحقيق شيء ما: مثل انجاز عدد اكبر من المعاملات، اختصار الوقت المستهلك في تأدية شيء معين، توفير التكاليف، اختصار الإجراءات أو المستندات، زيادة المبيعات، تحسين جودة الإنتاج، الوصول إلى أفكار جديدة . وتختلف هذه المعدلات بالطبع من جهاز إلى جهاز ،ومن مصلحة لأخرى ،حسب طبيعة عملها و إمكاناتها الفنية والمادية والبشرية .

5- تحديد إطار لعملية تغيير معدلات الحوافز، وذلك مثلا عند إنشاء توسعات جديدة أو إدخال الآلات حديثة أو تغيير طرق العمل أو تقديم خط إنتاج جديد أو خدمة جديدة لجمهور المستهلكين .

ويجب أن تتوفر في خطة الحوافز عدة خصائص ، مثل الوضوح والشمول والمرونة ، واخذ المستقبل القريب والأجل الطويل في الحسبان ، والتناسب مع الإمكانيات المتاحة، وان تكون مكتوبة بالتفصيل ، وان تبلغ إلي المدراء والرؤساء والأفراد.

المرحلة الثالثة – التنفيذ

1- بعض الاحتياطات:

قبل أن توضع خطة الحوافز موضع التنفيذ يجب أن تقوم الإدارة بالترويج لها، فتعقد لذلك لقاءات بين الأفراد و رؤسائهم يستطلع فيها آراؤهم و يتبادلون المعلومات . و من الأهمية بمكان أن تعمق الإدارة و عي أفرادها تجاه عملية التحفيز. فتؤكد خلال هذه اللقاءات مفهوم الأخذ و العطاء و تبادل المصالح و المنفعة المشتركة بين الجهاز والأفراد. كما يجب على الإدارة أيضا أن تتأكد من سلامة السياسات الأخرى المصاحبة للحوافز و المؤثرة بها و المتأثرة بها – كالاختيار و التدريب و تقويم الأداء . وأن تتأكد من ملائمة الإمكانيات المتوفرة و صلاحيتها لتنفيذ خطة الحوافز . ثم لا بد أن يكون هناك نظام سليم للمعلومات، يوفر البيانات و الحقائق و المؤشرات اللازمة بالكمية الملائمة و في الوقت المناسب.

2- تجربة الخطة:

ربما ترى الإدارة أن تجرب الحوافز التي وضعتها، وذلك على نطاق ضيق، حتى تتأكد من سلامتها و ملائمتها للتطبيق على نطاق واسع بعد ذلك . فقد ترى أن تطبق الحوافز الجديدة على مجموعة من الموظفين، أو في قسم من الأقسام، أو على نوعية من الموظفين الذين يقومون بأعمال معينة وترصد الإدارة النتائج التي تحققها من هذه التجربة . كما تستطيع عن طريق المشرفين والرؤساء المباشرين أن تتعرف على رد فعل الأفراد تجاه هذه الحوافز و استجابتهم لها و رغبتها في الحصول عليها و استعدادهم للتعاون على إنجازها.

3- التنفيذ و المتابعة:

على ضوء المعلومات المجمععة حتى هذه الخطوة ، تستطيع الإدارة أن تبدأ في تعميم خطتها الجديدة للحوافز و يجب أن تتابع الإدارة تنفيذ خطة الحوافز و تتعرف على مدى نجاحها أو تعثرها و أسباب ذلك حتى يمكنها أن تتخذ العلاج الملائم . و يجب أن تكون الإدارة بكافة طاقمها من مديريين ومشرفين على استعداد لتحمل مسؤولية تنفيذ نظام الحوافز، ومواجهة العقبات والمشكلات

التي يمكن أن تستجد ، مثل اعتراضات العاملين و الإحاطة بأبعادها وأسبابها و إعداد أسلوب لمواجهتها.

ثم أن من الأهمية بمكان أن تراجع الإدارة خطة الحوافز ، و تعيد النظر فيها من وقت لآخر ، حتى تتأكد من سلامتها و استمرار صلاحيتها . و خاصة عندما تستحدث تغييرات جديدة – فنية أو تنظيمية ، و ذلك حتى تتخذ من التعديلات أو التطوير ما يلاءم هذه التغييرات.

المبحث السادس: الحوافز من منظور إسلامي

مقدمة:

سوف نتطرق في هذا المبحث بإذن الله إلى الحوافز المرتبطة بتأدية الإنسان لعمله في حياته الدنيا بقدر الإمكان، فإن الله سبحانه وتعالى قد حث المؤمنين على العمل وعلى السعي لكسب الرزق.

وإذا كان علم دراسة السلوك قد حلل الأسباب التي تدفع الإنسان للعمل من خلال نظريات الدوافع و ربط الإداريون بين الحوافز و الدوافع فإن الله سبحانه وتعالى قد أشار إلى هذه المعاني بصورة مجملة في القرآن الكريم فقال سبحانه وتعالى { الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا } الكهف46.

و يختلف الفكر الإداري الغربي عن الفكر الإسلامي، فبينما يؤكد الفكر الغربي أن إشباع حاجات الإنسان و منحه الحوافز باختلاف أنواعها يهدف في النهاية إلى الاستفادة من طاقات وقدرات الإنسان لمصلحة العمل بالمنظمة وأيضا أن يستفيد الفرد من قدراته، نجد أنه في الإسلام وبالإضافة لما سبق، أراد الله سبحانه وتعالى أن تسخر هذه المزايا التي حصل عليها الإنسان لتكون في خدمة المجتمع (بدر، 1982) ولتكون و هو الأهم في سبيل الله، قال تعالى { وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ } القصص77، وقد أشار بعض المفكرين الغربيين إلى أن الإنسان في الحضارة الغربية يعمل و محور عمله الحصول على المال، أو الامتيازات ذات الطابع المادي (الأشقر، 1998)، بينما الإنسان في الإسلام يعمل و يحصل على المال لكي يستخدمه في مرضاة الله سبحانه وتعالى بل إن الحصول على المال و على المزيد منه ليس هدفا بحد ذاته لأن هدف المؤمن الأول مرضاة الله سبحانه و تعالى و أن يلاقى ربه و هو راض عنه.

أولاً: الحاجات الإنسانية

تركز نظريات الدوافع على الحاجات الإنسانية ودوافع الأفراد وكيفية إشباعها واستخدامها و لكن الإسلام يؤكد أن الإنسان بطبعه يحتاج إلى الإيمان قبل كل هذه الحاجات فهو أول الحاجات لأن الإيمان يحقق الأمن النفسي للإنسان والذي لم تتحدث عنه نظريات الدوافع و يظهر ذلك الأمن في قلوب المؤمنين في قول الحق تبارك وتعالى { الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ } الأتعام82.

و الإيمان محرك مستديم للسلوك لأن الحاجة للإيمان لا يمكن إشباعها و كلما زاد الإيمان في قلب الفرد زاد شوق الفرد للاستزادة منه . و بافتراض أن الحاجات غير المشبعة تستمر محرّكة للسلوك ، فبذلك يكون الإيمان دائم التحريك لسلوك الأفراد و موجهها لهم و زيادة الإيمان مقترنة بزيادة العمل الصالح و يقول سبحانه و تعالى { إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا } {الكهف 107}.

ومما ورد في السنة النبوية في صفات المؤمن المرتبطة بالمحافظة علي أبناء مجتمعه و أموالهم و إنصاف الناس و أداء الحقوق، قوله ﷺ ((المؤمن من آمنه المؤمنون على أنفسهم و أموالهم)) و قوله أيضا ((من و اسى الفقير من ماله و أنصف الناس من نفسه فذلك المؤمن حقا))، و من هنا يجب علينا كمسلمين أن نأخذ السلوك الإسلامي الذي يمكن قياسه و ملاحظته في المنظمة كأحد عوامل تقييم الأداء، و يجب أن تشمل الحوافز بعض المكافآت ذات التوجيه الديني (كتب، إجازة حج أو عمرة، منحة رسوم عمرة...الخ). و سوف يتم التطرق فيما يلي إلى بعض الحاجات كما في هرم ماسلو، و نرى كيف يتعامل الإسلام معها :

1- الحاجات الاجتماعية

لم يتم التطرق إلي الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن باعتبار أن هذه الحاجات الأساسية يجب توفيرها لعموم المسلمين الذين لا يستطيعون توفيرها لأنفسهم من مجهودهم الذاتي و قد أمر الله سبحانه و تعالى المؤمنين بالسعي في الأرض و تحصيل الرزق و قال رسول الله ﷺ " ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده و إن نبي الله داوود كان يأكل من عمل يده".

إن رابطة الإيمان بين الأفراد تلبى الحاجات الاجتماعية التي يحتاجها الإنسان و كلما كانت جماعات العمل محببة لدى الأفراد كلما ارتفعت معنويات العاملين و يقول الله تعالى {وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ } {التوبة 71}، و يقول رسول الله ﷺ ((ترى المؤمنين في توادهم و تعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى سائر الجسد بالسهر و الحمى)) رواه البخاري. فالإيمان يوفر للمؤمن جماعة ينتمي إليها في مكان العمل و في أي مكان آخر مثل المسجد أو العائلة أو منطقة سكنه و غير ذلك (أبو شيخة، 2000) .

2- حاجات الاحترام و تحقيق الذات

و تتمثل هذه الحاجات في حاجة الفرد أن يشعر بأنه يؤدي عملا ذا قيمة وفائدة للغير وانه قادر على تحمل المسؤولية وحاجة الفرد للاستقلال والتطور والنمو والشهرة والتأثير على الغير.

وكل هذا مقبول في إطار المنهج الإسلامي ولكن يجب أن يكون مرتبطا بالإيمان وان يستخدم الإنسان كل هذه المزايا التي حصل عليها لتكون في سبيل الله أو في السبل المشروعة {قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ} الأعمار، 162، و أن لا يتم استخدام هذه المزايا التي حصل الفرد عليها في التكبر والتعالي والاختيال والفخر بل تكون هذه المزايا لزيادة احترام الفرد ولكن في تواضع وإيمان .

ويقول الله سبحانه وتعالى {إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ} الحجرات 13 و يقول {وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ} المنافقون 8، و قوله سبحانه {يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ} المجادلة 11 ، فالفرد الذي يحمل العلم و الإيمان يرفعه الله و يكرمه و لن يضيع أجره في الدنيا والآخرة وسيجزيه علي عمله و يظهره علي غيره من الناس.

ثانيا: تقدير مجهود الأفراد وتحفيزهم في الإسلام

1- تقدير قيمة العمل وسياسة الثواب و العقاب

أمر الله سبحانه وتعالى بعدم الإجحاف بحقوق الناس و أن لا يتم التهوين من قيمة ما يقدمونه أو يملكونه أو تقدير الشيء بأقل من قيمته فقال سبحانه و تعالى {وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ} الأعراف، 85، وأشياءهم في الآية السابقة تعني أي شيء مادي أو معنوي يملكه أو يقدمه الفرد فمن لا يعمل ليس كمن يعمل، ومن يجتهد و يجيد في عمله ليس كغير المجتهد و قليل الإجابة، بل كل يكافأ و يجازي بما يستحق، ومن الآيات التي تؤكد هذه المعاني قوله سبحانه و تعالى { و ما يستوي الأعمى و البصير، والذين آمنوا و عملوا الصالحات ولا المسيء، قليلا ما تذكرون} غافر، 58 و قوله سبحانه و تعالى { هل جزاء الإحسان إلا الإحسان} الرحمن، 60. و قوله تعالى { فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره و من يعمل مثقال ذرة شرا يره} الزلزلة، 7 و 8.

و فيما يخص معاقبة المسيئين و المستهترين فقد ورد كثير من الآيات حول هذا المعني و منها قوله سبحانه و تعالى { أم حسب الذين اجترحوا السيئات أن نجعلهم كالذين آمنوا و عملوا الصالحات

سواء محياهم ومماتهم، ساء ما يحكمون { الجائية، 21. و قوله أيضا { و خلق السموات و الأرض بالحق، و لتجزى كل نفس بما كسبت و هم لا يظلمون { الجائية، 22.

إن مكافأة المحسن و المجيد في عمله و معاقبة المسيء و المقصر هي من ضمن الأمور المشروعة و المقررة في الشرع و الأخذ بها من الواجبات و كل شخص مسئول عن عمل و يدير الأفراد مكلف بوضع السبل و الإجراءات و ابتكار الأفكار التي تتفق مع المنهج الإسلامي و وضع الدرجات و المعايير المناسبة في ثواب المجيد و المجتهد و معاقبة المقصر و المسيء بما يحقق مصلحة العمل و مصلحة الأفراد (أبو شيخة، 2000).

2- الكفاءة هي المعيار الأول في العمل

إن الشخص الأقدر على تولي مسؤولية أمر ما، أو احتلال منصب معين و القيام به هو الأولى بتقلد هذا المنصب فورد في القرآن الكريم { قالت إحداهما يا أبت استأجره، إن خير من استأجرت القوي الأمين) القصص 26 ، فيقول عليه الصلاة والسلام ((من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا و هو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله و رسوله)) و قال أيضا ((إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قيل و ما إضاعتها، قال: إذا وسد الأمر لغير أهله))، و قوله أيضا ((المؤمن القوي خير و أحب إلي الله من المؤمن الضعيف و في كل خير)) و من معاني القوة في الحديث، قدرة الفرد علي القيام بالأعمال و امتلاكه القدرات العقلية و الجسمانية و الخبرات العملية بالإضافة للشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة. تحت مظلة هذه المبادئ العامة يمكن استخدام النظريات الإدارية و العلوم الإنسانية و الأبحاث في تحفيز الأفراد و استخدام طاقاتهم و قدراتهم لخدمة أهداف المنظمات و المؤسسات التي يتكون منها المجتمع و بالتالي تعود المنفعة علي جموع المسلمين (بدر، 1982).

ونفهم مما سبق أن الإيمان أول الشروط التي يجب توفرها في الحكم علي كفاءة الفرد، يليها امتلاك الفرد للقدرات المناسبة بأنواعها من حيث المؤهلات و الخبرات و القدرات العقلية و التحليلية و البدنية المناسبة لكل نوع من الوظائف.

3- أن تأخذ الوظائف التي تستلزم نفس المؤهلات و نفس ظروف العمل نفس الأجر

إن تحقيق العدل في دفع الأجور مفهوم إسلامي فيقول سبحانه و تعالى: { وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَّا يُظْلَمُونَ } الأحتاف، 19، و يقول أيضا: { وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ } الأعراف، 85، و قوله أيضا: { أَنِّي لَّا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنْكُمْ مِّمَّنْ ذَكَرَ أَوْ أَنثَى } آل عمران، 185، و قوله سبحانه

و تعالى أيضا {وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى} {39} وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَى} {40} ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ
الْأَوْفَى {41} { النجم 39-41، ويقول ﷺ ((ثلاث أنا ثلاث أنا خصمهم يوم القيام ومنهم رجل
استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه أجره)).

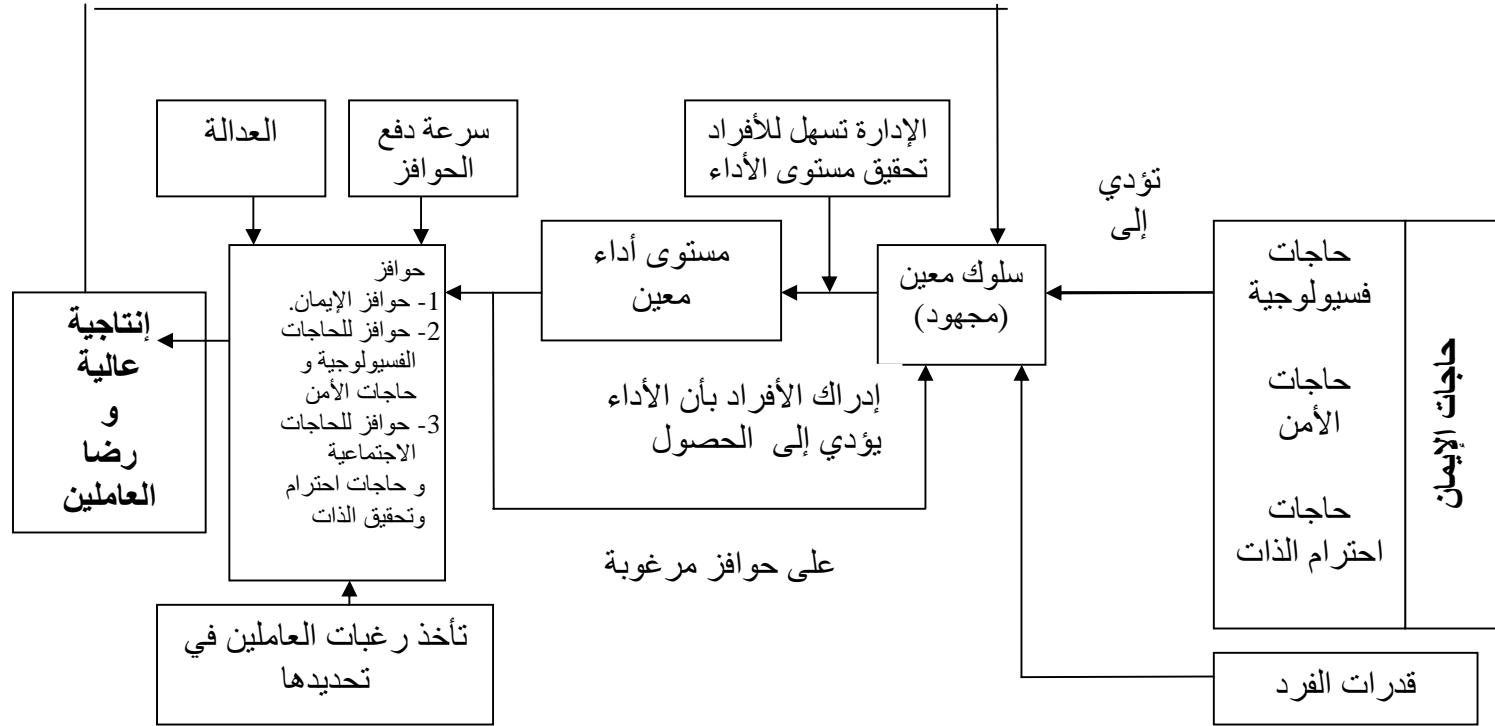
ونفهم من الآيات والحديث الشريف أن كل عمل يجب أن يقدر بما يستحق وحتى لنفس الفئة
من الوظائف يجب ان يكون المقابل أو العائد علي الموظف متناسبا مع ما يقدمه من مجهود و
تطوير و قيمة مضافة للمنظمة.

4- دفع الأجر بأسرع ما يمكن

يجب أن لا يكون فارق زمني كبير بين أداء العامل لعمله و بين حصوله على الأجر أو
المقابل لأن ذلك ينعكس على نفسية العامل بصورة إيجابية وهذا تؤيده أبحاث سكرنر في
نظرية تعديل السلوك التنظيمي (الهيبي، 1982)، وأمر به رسول الله ﷺ حيث قال ((أعط
الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)) وكما أنه من طبيعة البشر العجلة في الحصول علي
المنفعة ويؤيد ذلك ما ورد في القرآن الكريم { خلق الإنسان من عجل }، الأتياء، 37.

و الشكل التالي رقم (4) يوضح المفهوم الإسلامي للدوافع و الحوافز.

شكل رقم (4)
 نموذج مقترح للمفهوم الإسلامي
 لتنظام الدوافع والحوافز
 معلومات مرتدة



1. المصدر: حامد بدر (1982)، "اتجاه إسلامي لدوافع وحوافز العاملين"، مجلة المسلم المعاصر (العدد 31)، مؤسسة المسلم المعاصر، بيروت، لبنان.

الفصل الثالث

البلديات في قطاع غزة

v مقدمة

v أهداف و مزاي الهيئات المحلية

v بعض خصائص البلديات الكبرى في قطاع غزة

v بلدية خان يونس

v بلدية غزة

v بلدية رفح

v بلدية جباليا

الفصل الثالث

البلديات في قطاع غزة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلي توضيح الدور الذي تقوم به البلديات في خدمة و تنمية المجتمع المحلي و إلقاء بعض الضوء علي الصلاحيات التي تتمتع بها و الواجبات الملقاة عليها و المزايا و الاختلافات الموجودة بالبلديات و التي تميزها عن مؤسسات القطاعين العام و الخاص. سيتم التركيز بشيء من التفصيل علي بلديات قطاع غزة الكبرى و التي هي محل الدراسة و يتكون هذا الفصل من مبحثين و هما:

المبحث الأول: أهداف و مزايا الهيئات المحلية.

المبحث الثاني: خصائص البلديات الكبرى في قطاع غزة مع التركيز بشكل اكبر علي بلدية خان يونس و ذلك لأنها البلدية التي يعمل فيها الباحث من جانب و لسهولة الحصول علي بعض المعلومات من جانب آخر و لأن الهياكل الإدارية متشابهة إلي حد ما بين البلديات الكبرى.

المبحث الأول: أهداف ومزايا الهيئات المحلية

أولاً: تعريف الإدارة المحلية

عرف مشتفي (1996) و أبو عمارة (1995) الإدارة المحلية علي أنها أسلوب أو منهج من أساليب الإدارة بمقتضاها تقسم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية و يمثلها مجالس منتخبة أو مستقلة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.

أما تعريف البلدية حسب المادة الثالثة من القانون الفلسطيني لعام 1994 فهو أن البلدية هي هيئة محلية لها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها وتعين حدودها بمقتضي أحكام القانون و عليه تعتبر البلدية شخصا معنويا له أن يتقاضي طبقا لهذه الصفة أو أن يرفع القضايا باسمه أو توكيل من ينوب عنه لمثل هذه الإجراءات القضائية. يتولي إدارة البلدية مجلس بلدي منتخب لا يقل عدد أعضائه عن سبعة أعضاء و لا يزيد عن خمسة عشر و تحدد حدود البلدية و توسعاتها بقرار من المجلس البلدي و مصادقة وزير الحكم المحلي عليه.

و يؤخذ من هذا التعريف أن هناك ثلاثة عناصر تعتبر أساسا للإدارة المحلية وهي:

- 1- الاعتراف بمصالح محلية متميزة و إضفاء الشخصية المعنوية.
- 2- أن يعهد بالإشراف على هذه المصالح إلى مجالس محلية منتخبة أو مستقلة.
- 3- الوصاية الإدارية.

ثانياً: أهداف الهيئات المحلية

ينظر إلى البلديات على أنها إدارة محلية تعتنى بالشئون الحياتية و التنموية التي تمس مباشرة حياة السكان و توثيق التعاون بين الجهود الحكومية والشعبية في تقديم الخدمات والمنافع اللازمة للناس و هذا يعتبر من أهم الأسس لوجود الإدارة المحلية أو البلديات (علام، 1991).

ويرى (أبو عمارة، 1995 ؛ محمد، 2002) أن هناك عدة أهداف يرجى تحقيقها من وراء توزيع السلطة في النظام اللامركزي بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية وهي:

(أ) الأهداف السياسية

- 1- تحقيق ديمقراطية الإدارة.

2- تدريب الشعب على أن يحكم نفسه بنفسه.
3- نظام الإدارة المحلية هو درع حصين تجاه الأزمات السياسية التي تمر بها الدولة مثل الحروب و الثورات و الانقلابات.
لأن النظام المركزي يتعطل في مثل هذه الأحوال و تختل الإدارة و يتوقف النشاط و تعم الفوضى،

أما الإدارة المحلية فتستمر في تقديم خدماتها.
و لقد ظهر هذا جليا في انتفاضة الأقصى (برهوم: مقابلة، 2006) حيث كانت البلدية هي أول من يتوجه لإغاثة السكان بعد الاجتياحات من العدو الصهيوني لمدينة رفح في انتفاضة الأقصى الحالية و كذلك الحال في بلديات القطاع الأخرى.

ب) الأهداف الإدارية و الاقتصادية:

1- تحقيق الكفاءة الإدارية والقضاء على البيروقراطية.
2- دفع الجهود الشعبية إلى جانب الجهود الحكومية للعمل سوياً في النشاطات المختلفة الهادفة لتنمية المجتمع المحلي مع مراعاة اختلاف الأماكن و اختلاف السكان و بالتالي اختلاف الاحتياجات كما أن إشراك السكان في إدارة الوحدة المحلية يزيد الإحساس بالمسؤولية و بالتالي التعاون لإنجاح المشروعات و تحقيق الأهداف المطلوبة و انتقال المسؤولية إلى الإدارة المحلية يقلل مستويات و قنوات صنع القرار.

ج) مجموعة الأهداف الاجتماعية:

1- الإدارة المحلية تستجيب للفطرة الطبيعية
لأن تاريخ الإنسان يؤكد أن الجماعات الصغيرة أسبق بحياتها الاجتماعية من الدولة و كانت تدير نفسها بنفسها.

2- تحقيق العدالة الاجتماعية
من خلال اقتسام السلطة مع الحكومة و عودة مردود الرسوم و الضرائب المحلية إلى المرافق المحلية و بالتالي الانتفاع المباشر من هذه الأموال المحصلة.

3- الإدارة المحلية المنتخبة بمثابة العقل من الجسم.
لأنها تنظم حركة الوحدة و تدير النشاطات و تحقق المصالح المرجوة و هي وسيلة ربط بين القاعدة والقمة.

4- إطلاق روح المنافسة
و ذلك بين الوحدات المحلية المختلفة و استعلاء همم الأفراد و تكثيف الجهود لإنجاح المشروعات المحلية المختلفة .

5- تخفيف الضغط على الحكومة فيما يتعلق بالشؤون المحلية.

ثالثاً: المزايا و الاختلافات بين البلديات و مؤسسات القطاعين العام والخاص

تختص البلديات بمجموعة من المزايا و الخصائص التي تميزها و تعطيها طابعاً خاصاً و لا توجد في أي من القطاعين العام و الخاص و يمكن وضع و توضيح هذه الخصائص في أربعة مجالات أو محاور و هي كما ذكرها الأعرج (2006) كالآتي:-

1- من حيث الهيكل الإداري

تتكون إدارة البلديات من جسيمين الأول و يتمثل بالمجلس البلدي و الذي من المفترض أن يكون منتخبا من المواطنين ضمن الهيئة المحلية و يترتب علي ذلك ما يلي:

- أ- أن المرجعية لهذا الجسم المنتخب هو الشعب.
- ب- أن لهذا الجسم صفة التمثيل و ليس التعيين.
- ج- أن لهذا الجسم مدة زمنية محددة لا تزيد عن أربع سنوات.
- د- معظم أعضاء الجسم المنتخب يعملون علي أساس تطوعي.

أما الجسم الثاني الذي تتشكل منه إدارة البلدية فيتمثل بالدوائر التنفيذية و طاقم الموظفين والذي هو معين بناء علي النظام الموجود و يقوم بتنفيذ خطط و سياسات الهيئة المحلية بغرض تحقيق الأهداف المرجوة.

2- من حيث الوظائف و الاختصاصات

تختلف الأعباء الملقاة على كاهل المجلس البلدي أو المجلس القروي عن ما هو عليه في مؤسسات عامة أو خاصة أخرى حيث تتمثل هذه الوظائف وبالتالي الصلاحيات بما يلي(الأعرج، 2006):

ا-وظائف تنفيذية :

من خلال ما يقوم به المجلس البلدي من وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة على المستوى الأعلى للبلدية وكذلك ما يترتب عليهم من وظائف للبلدية من توفير التمويل و الكادر البشري و تقديم الخدمات و العلاقات العامة و ربط البلدية بالمجتمع .

ب- وظائف تشريعية :

لقد منح المشرع الفلسطيني المجالس البلدية سلطة إقرار أنظمة وإجراءات ووضع مسودات قوانين خاصة بأعمال البلديات وبذلك فإن عمل المجالس البلدية يحتاج إلى نمط جديد من الإدارة حسب المادة (15) من قانون الهيئات المحلية لعام 1997.

ج- وظائف قضائية :

حيث أن للمجالس البلدية صلاحية القيام بحل قضايا خاصة فيما يتعلق بالجباية حسب المادة (27) من قانون الهيئات المحلية لعام 1997

3- من حيث مجال العمل

- إن البلديات تعمل في مجال على درجة كبيرة من الأهمية ومن أهم جوانب هذا المجال :
- أ. ما يتعلق باستخدام الأرض سواء من تخطيط عمراني وتنظيم المدن والقرى وكذلك استقطاعات واستملاك الأراضي و غيرها من الشؤون المتعلقة بالبناء والتنظيم وهذا أمر يهم المواطن كونه يتعلق بمصير ومستقبل أراضي وممتلكات المواطنين.
 - ب. فرض الرسوم والغرامات على المواطنين وما يتعلق بالضرائب المحلية وهذا أيضا أمر يهم المواطن ودافع الضريبة المحلية.
 - ت. إدارة الخدمات الأساسية للمواطنين من مياه وكهرباء وصحة عامة وخدمات أخرى .
 - ث. مرافق حياتية أخرى تطورت مع تطور وظيفة الدولة ووصولها إلى مرحلة الرفاهية مثل المراكز الثقافية و المكتبات.
 - ج. للبلديات مواقف سياسية تهم المواطن بحاجة إلى أن يبدي المجلس البلدي رأيه فيها.

4- من حيث المسائلة والمرجعية

- تتمثل المسائلة والمرجعية لإدارة البلديات في مجالين:
- أ. المجال الأول السلطة المركزية ممثلة بالوزارات المعنية مثل وزارة الحكم المحلي او الداخلية في بلدان أخرى.
 - ب. المسائلة الجماهيرية (المجتمعية) وهنا غالبا ما تكون من المجتمع المحلي الذي يرتبط عضو البلدية أو الرئيس فيها بعلاقات أسرية واجتماعية.

إن المتفحص للمجالات أعلاه يرى بوضوح أن إدارة البلديات لها طابع خاص ومميز وبحاجة لدراية ومعرفة خاصة كونها تجمع ما بين السياسة العامة والتنفيذ. كذلك أن إدارة البلديات لا تتوقف عند حد الخدمات التقليدية بل تتعداها إلى الخدمات الإضافية وتمتد إلى بلورة مواقف سياسية أيضا وإن إدارة البلديات تتمثل فيها ثلاث سلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية في آن واحد، فالمجلس البلدي ممثلا برئيسه وأعضائه لهم صفات تنفيذية وفي نفس الوقت صفات تشريعية وأيضا يأخذوا دور القضاة وأن هذا المزج قد لا يوجد في مؤسسات عامة أو خاصة غير البلديات.

و من المهم أن يذكر أن عضو البلدية يعيش في المجتمع المحلي الضيق الذي هو المدينة أو القرية أو الحي و هو المكان الذي يرتبط فيه من الناحية الأسرية والعائلية وهذا يحتاج إلى مهارات إدارية في تعامله وهذه النقطة لها آثار سلبية وإيجابية في نفس الوقت. و يرى الباحث أن بعض موظفي البلدية يعانون من الآثار السلبية المشار إليها و من بعض الضغوط وذلك لأنهم يعملون في المجتمع الذي يعيشون فيه و لهم ارتباطات عائلية وأسرية و لأن طبيعة عملهم تمس الكثير من السكان بشكل عام أو خاص.

رابعاً: الصعوبات التي تواجه أعضاء الهيئة المحلية

إن من الصعوبات التي تواجه عضو البلدية أو رئيس البلدية (برهوم ومشتهي: مقابلة، 2006) ما يلي :

- 1- أن مجال العمل لإدارة البلدية متشابك ومعقد وفيه من التداخلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- 2- أن مجال العمل في إدارة البلديات له صفة العمل التطوعي بالنسبة لأعضاء المجلس البلدي، حيث يصعب تحديد المسائلة في كثير من الأحيان.
- 3- في العادة وخاصة في المجتمعات النامية ينظر إلى البلديات وإدارتها والعمل بها على أنها ليست من الدرجة المفضل العمل بها نتيجة إن الثقافة ما زالت في بدايتها.
- 4- ضعف الموارد المالية مما يضع الكثير من القيود على العمل ومدى نجاحه.
- 5- عدم قدرة البلديات على جذب أفضل الكفاءات للعمل فيها.
- 6- التداخلات والصراعات الحزبية تظهر في إدارة البلديات عند الانتخابات كونه ينظر إليها كمؤشر للانتخابات على المستوى الوطني.

- 7- عدم القدرة على إحداث توازن بين كون إدارة البلدية تتمثل فيها السلطات الثلاث مما قد يؤدي إلى نوع من الصراع الذاتي لدى العضو أو رئيس البلدية.
- 8- الصراع والتنافس حاد جدا في العادة على الانتخابات المحلية أكثر منه في الانتخابات الوطنية مما يشكل درجة عالية من التفاعلات .
- 10- التوقعات المطلوبة من المجالس البلدية تكون في العادة مرتفعة و اكبر من إمكانيات البلديات مما يسبب الصراع بين إدارة البلدية والمواطنين.
- 11- ينظر في الغالب إلى البلدية كمؤسسة اجتماعية أكثر من كونها مؤسسة اقتصادية.

المبحث الثاني: بعض خصائص البلديات الكبرى في قطاع غزة

يوجد في قطاع غزة حالياً 25 بلدية و أهمها البلديات الكبرى و الجدول التالي رقم (4) يبين اسم البلدية و عدد أعضاء المجلس البلدي و عدد الموظفين فيها.

جدول رقم (4): البلديات الكبرى في قطاع غزة

الرقم	اسم البلدية	عدد أعضاء المجلس	عدد الموظفين
1	بلدية خانيونس	14	446
2	بلدية غزة	10	1769
3	بلدية جباليا	11	335
4	بلدية رفح	3	332

المصدر: وزارة الحكم المحلي، 2006.

و سوف يتم تناول بعض خصائص هذه البلديات بشيء من التفصيل

أولاً: بلدية خانيونس

1- مقدمة

بلدية خان يونس هي ثاني أكبر بلدية في قطاع غزة بعد بلدية غزة ، كما و تعتبر مدينة خان يونس القلب الاقتصادي و التجاري لمحافظة خان يونس ومساحة الأرض التي تتبع بلدية خان يونس 54 كم² وهي أكبر من المساحة التابعة لإدارة بلدية غزة ، ويبلغ عدد السكان في مدينة خان يونس لوحدها طبقاً للمركز الفلسطيني للإحصاء في العام 2005 حوالي 185,000 نسمة.

يتكون قطاع غزة من خمسة محافظات و هي (محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى،محافظة خان يونس و محافظة رفح).

تم تأسيس بلدية خان يونس عام 1917 و كان مجلس إدارتها يتكون من رئيس وعضوين، وتم تعيين المجلس البلدي الحالي عام 1996 بعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية وهو المجلس التاسع للبلدية منذ إنشائها.

يبلغ عدد الموظفين 446 موظفاً و يقوم الهيكل التنظيمي على 6 إدارات رئيسية وهي:- الإدارة الفنية، الإدارة المالية، الإدارة القانونية، الإدارة الإدارية، إدارة المياه والصرف الصحي، إدارة الصحة والبيئة بالإضافة إلى بعض الأقسام التي تتبع رئيس البلدية مباشرة.

2- الخدمات التي تقدمها البلدية

تقدم البلدية عدة خدمات أساسية لسكان المدينة وهي تشمل تزويد السكان بمياه الشرب و الخدمات الصحية مثل جمع النفايات ومعالجتها، الإشراف الصحي على ذبح الحيوانات في المسلخ المركزي، التفتيش الصحي على الحرف والمهن، رعاية الحدائق والمتنزهات بالإضافة إلى ترخيص و تنظيم الحرف، التخطيط الهيكلي و تنظيم استخدامات الأراضي و تنظيم وترخيص الأبنية وإنارة الطرق و إنشاء و صيانة مشاريع البنية التحتية (طرق، مياه، صرف صحي، إنشاءات).

3- البنية الإدارية لبلدية خان يونس

كما ذكر سابقا يتكون الهيكل التنظيمي (يجري حاليا إعداد هيكل تنظيمي جديد) للبلدية من 6 إدارات رئيسية و يتم من خلالها تنفيذ الأعمال و النشاطات المختلفة و الهادفة إلي تقديم الخدمات للمواطنين و سوف نتكلم عن كل إدارة علي حده:

أ- الإدارة الفنية

تتكون الإدارة الفنية من 6 أقسام و التي يعمل بها 65 موظفاً وهي: قسم المشاريع و قسم التنظيم و قسم التخطيط الحضري و قسم المساحة و قسم الصيانة و قسم التفتيش و المتابعة و الأعمال التي تقوم بها تشمل إعداد الخطة التطويرية و تصميم و تنفيذ و صيانة مشاريع البنية التحتية و التنسيق مع الدول المانحة من خلال البرامج الداعمة للبلدية بالإضافة إلي التخطيط الحضري للمدينة و تنظيم الطرق و المواصلات و تنظيم وترخيص الأبنية.

ب- إدارة المياه و الصرف الصحي

و تتكون من قسمين و هما قسم المياه و قسم الصرف الصحي و يضم كلا القسمين عدد من الوحدات و يعمل بالدائرة 125 موظفا و يقوم عملها علي تزويد المواطنين بالمياه الصالحة للشرب و إدارة و صيانة آبار المياه و محطات التحلية و شبكات المياه و إدارة الصرف الصحي.

ج - الدائرة المالية

تتكون الدائرة المالية من ستة أقسام و هي قسم الحسابات و قسم المشتريات و قسم الجباية و قسم المخازن و قسم الحاسوب و قسم التدقيق و المراجعة. و يعمل بالدائرة 38 موظف منهم 8 محاسبين و تقوم الدائرة بمعالجة كافة العمليات المالية في البلدية (موازنة - ميزانية - إدارة الأموال في البنك - التدقيق - الإدارة المالية للأموال الواردة إلي البلدية من الدوال المانحة - إجراء عمليات القبض و الصرف- الجباية... الخ).

د - الدائرة القانونية

وتتكون من 3 أقسام وهي قسم المحكمة وقسم النيابة وقسم الإيجارات ويعمل بالدائرة 8 موظفين وتقوم الدائرة بمعالجة كافة النواحي القانونية في البلدية مثل (متابعة الإيجارات الخاصة بأملك وعقارات البلدية ومتابعة كافة القضايا التي تكون البلدية طرفاً فيها مع المواطنين مثل (بناء بدون ترخيص وسرقة مياه الخ) وصياغة العقود والاتفاقيات بين البلدية والجهات الأخرى والمشاركة في لجان المناقصات وتمثيل البلدية أمام المحاكم.

هـ - الدائرة الإدارية

تتكون الدائرة الإدارية من ثلاث أقسام وهي قسم شئون الموظفين وقسم الورش والآليات وقسم العلاقات العامة ويعمل بها 32 موظف وتقوم بكل ما يتعلق بإدارة الأفراد في البلدية من حيث التعيين والتنشيط والأجازات وخلافه وكذلك صيانة آليات البلدية ومراقبة حركتها وسجلاتها وإدارة المخزون وقطع الغيار وصرف الوقود وإعداد المناقصات لشراء ما يلزم البلدية من آليات أو قطع غيار . كذلك تقوم بتنظيم استقبال الزوار والوفود الصحفية ونشر الإعلانات وعمل الندوات وورش العمل مع المختصين ومع الجمهور بالمدينة.

و - إدارة الصحة البيئية

تتكون هذه الدائرة من أربعة أقسام وهي النظافة، و الحداثق و المتنزهات، و الصحة العامة، و الحرف و الصناعات، و يعمل فيها 136 موظف. ويقع تحت مسؤوليتها تنظيف شوارع المدينة و المراقبة الصحية للبايعين و ترخيص الحرف و الصناعات و رعاية الحداثق و المتنزهات و مكافحة الحشرات و القوارض و إدارة المسلخ و الإشراف علي الذبقيات و سلامة اللحوم و الأسماك.

4- تصنيف العاملين في البلدية

أهم المؤهلات للعاملين في البلدية هي في فئات المهندسون و المحاسبون و الأطباء البيطريون و الإداريون من خريجي كليات التجارة و الآداب و غيرها من المعاهد العليا والجداول رقم(5) و رقم (6) توضح أهم الوظائف و المؤهلات لموظفي البلدية كما هي موجودة في نهاية العام 2005، فيما يبين الجدول رقم (7) أهم المراكز الإدارية بالبلدية.

جدول رقم (5): تصنيف الموظفين في بلدية خان يونس للعام 2005

مهندس	محاسب	قانوني	موظف إداري	طبيب صحة	فنيون	حرفيون	عمال عاديين
30	12	2	75	3	26	159	139
المجموع الكلي =							446

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

جدول رقم (6): مؤهلات موظفي بلدية خان يونس للعام 2005

الدرجة العلمية	ماجستير	بكالوريوس أو ما يعادله	دبلوم	ثانوية عامة	أقل من ثانوية
العدد	4	65	41	55	281
المجموع الكلي					446

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

جدول رقم (7): حصر للمراكز الإدارية في بلدية خان يونس للعام 2005

العدد	المركز الوظيفي
8	مدير
25	رئيس قسم
11	رئيس شعبة
8	غير ذلك (مدير عام بلدية، نائب مدير، نائب رئيس قسم، سكرتير رئيس بلدية)
52	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

و ما يجدر ذكره أن هناك أعداد أخرى يتم تشغيلها و الاستفادة منها جزئيا علي برامج البطالة الممولة من الدول المانحة خلال فترة الانتفاضة بالإضافة إلي بعض المهندسين و الفنيين الذين يتم تشغيلهم لمدد محدودة في الإشراف علي تنفيذ بعض المشاريع و كذلك بعض المشاريع يتم الإشراف

عليها بواسطة المكاتب الاستشارية مثل مشروع صرف مياه الأمطار و مشروع مبني البلدية الجديد (بلدية خان يونس، 2006، بيانات غير منشورة).

ثانياً: بلدية غزة

يبلغ عدد السكان في مدينة غزة للعام 2005 حوالي 400,000 نسمة يعيشون علي مساحة 45كم².

تم تشكيل أول مجلس بلدي لإدارة بلدية غزة سنة 1893م وأخرها و الذي لا يزال موجود و حتى الآن المجلس البلدي الذي تم تشكيله عام 1994 بأمر من الرئيس الراحل ياسر عرفات. يتكون الهيكل التنظيمي للبلدية من 19 إدارة بالإضافة إلي ثمانية أقسام و بعض الوحدات التي تتبع رئيس البلدية مباشرة وأسماء الإدارات هي : الإدارة المالية، الشؤون القانونية، شؤون الموظفين، خدمات الجمهور، إعداد و تطوير المشاريع، المياه و الصرف الصحي، التنظيم و تراخيص الأبنية و المهن، الكراج والطوارئ، الصحة والبيئة، التوريدات والمخازن، الإشراف، البيطرة والمسلك، الحاسوب والمعلومات، الكهرباء، التفقيش والمتابعة، الطرق، الرقابة العامة، التعاون الدولي والعلاقات العامة، .

وتضم هذه الإدارات 61 قسم، ويعمل في بلدية غزة 1769 موظف، والجدول رقم(8) و رقم (9) توضح أهم الوظائف و المؤهلات لموظفي البلدية كما هي موجودة في نهاية العام 2005، فيما يبين الجدول رقم (10) أهم المراكز الإدارية بالبلدية (بلدية غزة، 2006، بيانات غير منشورة).

جدول رقم (8):تصنيف الموظفين في بلدية غزة للعام 2005

نوع الوظيفة	مهندس	محاسب	قانوني	موظف إداري	طبيب صحة	فنيون	حرفيون	عمال عاديين
العدد	98	46	6	470	3	494	68	584
المجموع الكلي	1769							

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

جدول رقم (9): مؤهلات موظفي بلدية غزة للعام 2005

الدرجة العلمية	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس أو ما يعده	دبلوم	ثانوية عامة	أقل من ثانوية
العدد	2	16	230	175	272	1074
المجموع الكلي						1769

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

جدول رقم (10): حصر للمراكز الإدارية في بلدية غزة

العدد	المركز الوظيفي
20	مدير
61	رئيس قسم
47	رئيس شعبة
24	غير ذلك (مدير عام بلدية، نائب مدير، نائب رئيس قسم، سكرتير رئيس بلدية)
152	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

ثالثاً: بلدية جباليا

يبلغ عدد السكان في مدينة جباليا للعام 2005 حوالي 135,000 نسمة يعيشون علي مساحة 28كم².

يتكون الهيكل التنظيمي للبلدية من 7 إدارات و هي : الإدارة المالية، الإدارية، القانونية، الفنية، المياه و الصرف الصحي، الصحية، دائرة الحاسوب.

و تضم هذه الإدارات 15 قسم، و يعمل بالبلدية 335 موظف و الجداول رقم (11) و رقم (12) توضح أهم الوظائف و المؤهلات لموظفي البلدية كما هي موجودة في نهاية العام 2005، فيما يبين الجدول رقم (13) أهم المراكز الإدارية بالبلدية. (بلدية جباليا، 2006، بيانات غير منشورة).

جدول رقم (11): تصنيف الموظفين في بلدية جباليا للعام 2005

نوع الوظيفة	مهندس	محاسب	قانوني	موظف إداري	طبيب صحة	فنيون	حرفيون	عمال عاديين
العدد	18	11	2	23	1	24	68	188
المجموع الكلي	335							

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

جدول رقم (12): مؤهلات موظفي بلدية جباليا للعام 2005

الدرجة العلمية	ماجستير	بكالوريوس أو ما يعده	دبلوم	ثانوية عامة	أقل من ثانوية
العدد	3	40	59	52	181
المجموع الكلي	335				

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

جدول رقم (13): حصر للمراكز الإدارية في بلدية جباليا

العدد	المركز الوظيفي
7	مدير
15	رئيس قسم
7	رئيس شعبة
5	غير ذلك (مدير عام بلدية، نائب مدير، نائب رئيس قسم، سكرتير رئيس بلدية)
34	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

رابعاً: بلدية رفح

يبلغ عدد السكان في مدينة رفح للعام 2005 حوالي 140,000 نسمة يعيشون علي مساحة 32كم²

يتكون الهيكل التنظيمي للبلدية من 11 إدارة و هي : الإدارة المالية، الإدارية، القانونية، الهندسة و التنظيم، إعداد و تصميم المشاريع، التخطيط الحضري، تنفيذ و متابعة المشاريع، مشاريع المياه و الصرف الصحي، المياه، الصرف الصحي، الصحة و البيئة. و تشمل هذه الإدارات علي 26 قسم، و يعمل بالبلدية 332 موظف و الجداول رقم(14) و رقم (15) توضح أهم الوظائف و المؤهلات لموظفي البلدية في كما هي موجودة في نهاية العام 2005، فيما يبين الجدول رقم (16) أهم المراكز الإدارية بالبلدية. (بلدية رفح، 2006، بيانات غير منشورة).

جدول رقم (14): تصنيف الموظفين في بلدية رفح للعام 2005

نوع الوظيفة	مهندس	محاسب	قانوني	موظف إداري	طبيب صحة	فنيون	حرفيون	عمال عاديين
العدد	18	11	2	23	1	24	68	188
المجموع الكلي	335							

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

جدول رقم(15): مؤهلات موظفي بلدية رفح للعام 2005

الدرجة العلمية	ماجستير	بكالوريوس أو ما يعده	دبلوم	ثانوية عامة	أقل من ثانوية
العدد	4	48	35	30	218
المجموع الكلي	335				

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

جدول رقم (16): حصر للمراكز الإدارية في بلدية رفح

العدد	المركز الوظيفي
10	مدير
20	رئيس قسم
8	رئيس شعبة
7	غير ذلك (مدير عام بلدية، نائب مدير، نائب رئيس قسم، سكرتير رئيس بلدية)
45	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث عبر مراجعة سجلات البلدية بقسم المستخدمين

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

المبحث الأول : الدراسات العربية

(1) دراسة (الوايل: 2005)

تم في هذه الدراسة التركيز على دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج بالمملكة العربية السعودية. و هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الحوافز و ترتيبها في التأثير على الأداء ومدى الرضا عن نظام الحوافز المعمول به في موسم الحج و أهم المعوقات أمام تطوير نظام الحوافز و أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو علاقة الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي.

و قد بينت هذه الدراسة عدم وجود معايير للحوافز المعطاة للضباط في موسم الحج وان أهم الحوافز من وجهة نظر الضباط هي الحوافز المادية وأن للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء و أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية. أوصت الدراسة بعدم التأخر في إعطاء الحوافز عن وقتها المقرر و أن تتناسب الحوافز مع مجهود كل فرد على حدة و حسب المنطقة التي يعمل بها و صرف بدل عدوي للضباط.

(2) دراسة (الدالة: 2005)

تم في هذه الدراسة دراسة أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض و أهم الحوافز وأكثرها تأثيراً على أداء مفردات الدراسة. وأهم نتائج الدراسة أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين مفردات المجتمع هي: الترقية، العلاوات، الحوافز التشجيعية المتعددة وبدل الاغتراب و بدل الترحيل و أكثر الحوافز المعنوية أهمية هي : اهتمام الإدارة تطبيق الجودة الشاملة و الثناء الشفوي و خطابات الشكر و شهادات التقدير.

أظهرت الدراسة وجود اختلافات دالة إحصائياً لبعض المتغيرات بين اتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة تعزي إلى الجنس والعمر و الحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي.

و أهم توصيات الدراسة توجيه اهتمام أكبر من الإدارة إلى الحوافز المفضلة من الأطباء سواء المعنوية أو المادية في عملية التخطيط لنظام حوافز فعال و تعديل الحوافز المقدمة للأطباء السعوديين بحيث تتناسب مع طبيعة أعمالهم و الجهد الذي يبذلونه و وضع سقف زمني نظامي و

مناسب للترقية وأوصى الباحث أن تهتم الإدارة بأخذ آراء الأطباء التي تزيد خبرتهم في العمل الحالي من 11 سنة في اختيار الحوافز المناسبة.

(3) دراسة (عادل: 2005)

استهدفت الدراسة التعرف على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق الأردنية و شملت عينة الدراسة العاملين في الفنادق ذات ثلاث وأربع وخمس نجوم الأردنية و لا تقل خبرتهم في العمل بالفنادق عن سنة واحدة.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام للعاملين في الفنادق الأردنية جاء متوسطاً وأهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين كانت بالترتيب التالي: أسلوب القيادة، بيئة العمل، الإدارة الفندقية، تنظيم الفندق، نظام التعويضات الفندقية.

وأوصت الدراسة بوحدة القيادة والأوامر والبعد عن الازدواجية في الإدارة الفندقية والاهتمام بنظام التعويضات الفندقية، وبذل الإدارة مزيد من الاهتمام و الرعاية بقضايا العاملين.

ومن النتائج ان الحوافز غير المادية لها أثر أكبر من الحوافز المادية في رضا العاملين وأوصت الدراسة بالاهتمام بشكل أكبر بنظام التعويضات والرواتب لعدم وجود مستوى كافي من الرضا حولها.

(4) دراسة (المطيري: 2005)

أجريت هذه الدراسة علي 1000 ضابط امن في شرطة منطقة حائل بالسعودية و هدف الدراسة التعرف علي مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز بأنواعها في مكافأة العاملين و رفع مستوي أدائهم و المعايير التي يعتمد عليها القائد الأمني في تقويم العاملين لتحفيزهم و أكثر الحوافز استخداما.

أهم النتائج هي أن أكثر الحوافز استخداما كانت تلقي الثناء من الرئيس عند إجابة العمل، يليها مساعدة المرؤوس في الأداء الجيد و تشجيع القائد للمرؤوس وأخيرا المكافآت المادية و أكثر الحوافز المادية استخداما العلاوة الدورية و العلاوة الفنية وان أهم معايير منح الحوافز هي إتقان العمل و الانضباط و الطاعة يليها درجة الانسجام مع الزملاء في العمل والتفوق في الدورات التدريبية و أن الحوافز تتناسب غالبا مع الجهد المبذول.

أوصت الدراسة بتقويم مهارة القادة الأمنيين في استخدام الحوافز و مراعاة ظروف العمل عند توقيع الجزاء التأديبي و زيادة استخدام الحوافز المادية و زيادة بند الحوافز في الموازنات.

(5) دراسة (الحيدر: 2005)

أجريت هذه الدراسة علي العاملين في القطاع الصحي بمنطقة الرياض من الأطباء و المرضين بهدف معرفة مدي الرضا الوظيفي بينهم و تأثيره علي عملهم و قد أظهرت الدراسة أن الثناء الذي يناله الموظف عند إجادته للعمل و نظرة المجتمع الإيجابية للعاملين بالقطاع الصحي و إمكانية الظهور في المجتمع هي أهم الحوافز المعنوية، أما الجانب المادي فقد تمثل بالرضا عن الترقية و توفر وظيفة دائمة أو مستقرة، و أظهرت الدراسة أن الرضا يزداد في الغالب بين الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية عالية و أن الرضا عن المكافآت المعنوية لدي العاملين السعوديين و العرب أعلي منه لدي الأوربيين و الأميركيين و أن الذكور أكثر رضا عن عبء العمل من الإناث و ان سبب تدني الرضا هو إمكانية التعرض للعدوى. أوصت الدراسة بزيادة الحوافز المالية للذين يعملون في المناوبات الليلية أو زيادة رصيد إجازاتهم وتخفيف عمل الإناث بالمناوبات الليلية و أن تتناسب المرتبات مع كمية العمل.

(6) دراسة (محيسن: 2004)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة عن تعويضات و حوافز العمل في ظل الأنظمة التعويضية المختلفة و ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين ما بين الدرجة الخامسة والدرجة الثانية عشر و البالغ عددهم 990 موظف.

و لقد أظهرت الدراسة أن درجة رضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية حيث وصلت إلى (58,82%) و أوضحت الدراسة وجود فروق في مستوى الرضا عن التعويضات و الحوافز تعزى إلى متغيرات (الراتب، العمر، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية، و مكان السكن).

و قد احتلت المزايا المترتبة على إنهاء الخدمة (الادخار، مكافأة نهاية الخدمة) المرتبة الأولى في قياس الرضا عن الحوافز فيما احتلت المزايا الأخرى (التأمين، الادخار الطوعي، التقاعد المبكر) المرتبة الثانية و احتل الراتب المرتبة الثالثة في حين احتلت الترقية المرتبة الأخيرة.

و أوصت الدراسة بتحسين رواتب الموظفين و توحيد الأنظمة التعاقدية و إعادة النظر في نظام الترقية المعمول به في وكالة الغوث الدولية.

(7) دراسة (المرنخ: 2004)

تركزت هذه الدراسة على تقييم تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة و شملت الدراسة (258) منشأة.

و لقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، بيئة العمل الداخلية، نوع العمل، بعض الحوافز المعنوية، بعض عناصر قانون العمل الفلسطيني، و بعض عناصر البيئة الخارجية) و مستوى الرضا الوظيفي.

أوصت الدراسة برفع مستوى الاهتمام بالعاملين و بمشاكلهم و تحسين البيئة المادية لأماكن عملهم و ذلك بمنحهم أجورا عادلة و تهيئة الظروف الصحية و المناسبة للعمل مثل درجة الحرارة و التهوية و الإضاءة المناسبة.

(8) دراسة (المدلج: 2003)

ركزت الدراسة على دور البعد المالي و بيئة العمل و العملية الإدارية و التطور الذاتي و الوظيفي و علاقات العمل بمستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة و أهم نتائج الدراسة هو عدم رضا أفراد الدراسة نحو نظام الأجور و بالذات لدى الفنيين التابعين إلي ديوان الخدمة المدنية و ان العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالترتيب هي:

ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة، إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة، كفاية الراتب و البدلات التي يحصل عليها الموظف و برامج التدريب الداخلي و فرص الترقية المتاحة.

و قد أوصت الدراسة بربط تدريب العاملين بمستوى أدائهم بحيث يكون التدريب نوع من الحوافز و تنويع الدورات التدريبية و الاهتمام بنظام الحوافز و العوائد التي يحصل عليها الفرد و التخلص من وسائل الرقابة الشديدة و إعطاء الحرية في الأداء و الاهتمام بالحوافز المعنوية و عدم قصر الاهتمام على الحوافز المادية.

(9) دراسة (شرشير: 2000)

هدفت الدراسة إلي قياس الرضا الوظيفي لدي مدراء الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال قطاع غزة، و شملت الدراسة 185 مديرا و مديرة في وزارات السلطة الفلسطينية.

من نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة و كانت ادني درجة رضا عن أنظمة الترقيات و الحوافز و أنظمة الرواتب و أظهرت الدراسة أن كلا من عمر و سنوات خبرة الموظف يؤثر إيجابيا علي درجة الرضا الوظيفي، بينما لا تأثير للمؤهل العلمي علي درجة الرضا الوظيفي.

(10) دراسة (أبو السكر: 2000)

أجريت هذه الدراسة بغرض التعرف علي رضا العاملين في الجامعات الحكومية و الخاصة بالأردن عن حوافز العمل و إجراء مقارنة بين مستوي رضا كل منهم، و قد شملت الدراسة 421 موظفا موزعين علي الجامعات الحكومية و الخاصة، و أظهرت نتائج الدراسة أن رضا العاملين

في الجامعات الخاصة عن الحوافز المعنوية و الإنسانية أكبر منه في الجامعات العامة، والعكس بينهما للحوافز المادية و حوافز الأمن، و يتأثر مستوى الرضا لدي العاملين في الجامعات الحكومية و الخاصة بمجموعة من العوامل الشخصية و هي(عدد المعالين، المستوى الإداري، الراتب، الجامعة أو مكان العمل)، بينما لا يتأثر مستوى الرضا للعوامل الشخصية الأخرى مثل الجنس و الحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية و تنمية العلاقات الإنسانية.

11) دراسة (عبد الرحمن:1992)

أجريت هذه الدراسة على العاملين في قطاع المال والمصارف وقطاع الغزل والنسيج والملابس للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي العام ومحدداته واثر خصائص عينة الدراسة على كل منهما وعمل مقارنة بين القطاعين.

واهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في قطاع المال والمصارف عنه في قطاع الغزل والنسيج والملابس بسبب(مضمون الوظيفة ، الأمان الوظيفي ، الاتصالات ، سياسة التدريب ،سياسات الترقى ، المزايا العينية ، الحوافز المادية ،ظروف العمل).
 - ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في المنشآت الكبيرة الحجم عنه في المنشآت المتوسطة والصغيرة الحجم .
 - الذكور أكثر رضا من الإناث عن كل من مضمون الوظيفة ، جماعة العمل والإشراف بينما كانت الإناث أكثر رضا من الذكور عن سياسات التدريب والأجر.
 - إن زيادة متوسط الرضا الوظيفي تبعاً لارتفاع مستوى التعليم يعود إلى ارتفاع مستوى الرضا عن كل من الأمان الوظيفي ، الاتصالات ، الأجر والمزايا العينية والحوافز المادية.
 - إن رغبة بعض العاملين في ترك الوظيفة ترجع للأسباب الآتية مرتبة حسب أهميتها وهي :الأجر،الترقية ، اكتساب خبرة جديدة ، محتوى الوظيفة ،عدم تناسب الوظيفة مع المؤهلات والخبرات وسوء العلاقة مع الزملاء أو الإدارة .
- أما أهم التوصيات فهي :-

- يجب على قطاع الغزل والنسيج أن يهتم بسياسات الأجور على مستوى القطاع ككل وسياسات التدريب والترقى للعاملين.
- يجب على قطاع المال والمصارف أن يهتم بسياسات الأجور وسياسات الترقى وعنصر الاتصالات وسياسات التدريب وتحسين المزايا العينية والحوافز المادية.

- رفع أجور العاملين ذوي سنوات الخبرة الطويلة بما يقاس مع ثقافتهم والاستغناء عن ذوي الكفاءة المتدنية ومنحهم مكافآت عن مدة خدمتهم.
- الارتقاء بمستوى الأجور لدى الذكور بشكل أكبر من الإناث والاهتمام بتدريب الإناث وخلق روح التعاون بينهم لانخفاض روح الفريق بين الإناث.

(12) دراسة (العديلي : 1985)

تم إجراء هذه الدراسة بغرض التعرف علي دوافع الموظفين السعوديين في القطاع العام و الحوافز التي يفضلونها و اثر البيئة عليهم. أظهرت الدراسة أن أهم الحوافز التي يرغب الموظفون بالحصول عليها هي الحوافز المادية و ترتيبها هو الراتب و المكافأة و فرص الترقية و الاستقرار الوظيفي ثم الحوافز المعنوية و ترتيبها العلاقة مع الرؤساء و العلاقة مع الزملاء و مسؤوليات الوظيفة و فرص الإنجاز الجيدة. و أهم توصيات الدراسة هي ربط حوافز الموظف بالمجهود و كمية العمل و تحاشي التخمين و الارتجال في منح الحوافز و توفير برامج تدريبية ترفع مستوى أداء الموظفين و تزيد رضاهم عن العمل و تحسين الأجهزة المستخدمة بالعمل و تشجيع الموظفين علي إبداء آرائهم و إعطاء فرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

(13) دراسة (جاويش:1980)

كانت مشكلة هذا البحث تتلخص في ضعف نظم الحوافز المطبقة في شركات الصناعات المعدنية والتي تتسبب في نقص أعداد العمالة الماهرة و حدوث خسائر مالية كبيرة نتيجة انخفاض الإنتاج . و من نتائج هذه الدراسة أن الحوافز المادية هي الأهم في رأي غالبية العاملين بالصناعات المعدنية و ان عدم تطبيق الحوافز السلبية أو الروادع في كثير من الأحيان أدى أيضا إلى انخفاض الإنتاجية و كذلك وجود خلل في هيكل الأجور أدى إلى ضعف نظام الحوافز و كذلك وجود حد أقصى لقيمة الحافز التي يمكن أن يحصل عليها العامل مما أدى إلى إعاقة زيادة الإنتاج و أن مشكلة تقادم بعض أدوات و معدات الإنتاج في بعض الأقسام حرم العاملين فيها من الحصول على الحوافز.

و من النتائج و جود خلل كبير في الحوافز و أهم مظاهر الخلل:

- ليس عادلاً ولا يتناسب مع الجهود المبذولة.
- لا يجعل من يستحق الحافز فعلاً يحصل عليه.
- يؤدي إلى تحسين الإنتاج وزيادته بدرجة متوسطة.
- غير واضح و معقد و ليس مفهوماً لكثير من العاملين.

- لا يشجع جميع من يعملون على زيادة إنتاجهم.
- لا يقوم على دراسة مسبقة تراعي رغبات العاملين ولا يتم تقييمه دورياً.
- لم يحقق الأهداف المرجوة منه إلا بدرجة متوسطة.

أما أهم توصيات الدراسة فهي :

- الاهتمام بدراسة دوافع العامل المصري حيث أن البيئة الاجتماعية تتسم بانخفاض مستوى التعليم و ارتفاع مستوى الأمية بما ينعكس على نوعية الحاجات المطلوب إشباعها واحتلال الحاجات الأساسية و المادية المرتبة الأولى و بالتالي إيجاد وسيلة الحفز المناسبة.
- شمول نظام الحوافز على مختلف أنواع الحوافز المادية و الغير مادية و الايجابية والسلبية والفردية والجماعية مع إعطاء أهمية أكبر للحوافز المادية المباشرة.
- وضع معدلات أداء تتخذ كأساس لمنح الحوافز.
- استخدام الحوافز السلبية بجانب الحوافز الايجابية لتحقيق توازن بين الثواب و العقاب.
- يجب إقامة نظام للمعلومات يحتوي علي بيانات كافية عن كمية الإنتاج و جودته والوفورات في التكلفة والربحية و يوفر معلومات عن:
 - معدلات الشكاوي بيانات التالف والعدم.
 - معدل الحوادث و إصابات العمل.
 - معدل دوران العمل والإجازات والتحقيقات.
- يجب تطبيق نظام للحوافز بشكل يشمل جميع العاملين بالشركة.
- وضع نظام للحوافز على أسس موضوعية بعيدا عن الاعتبار الشخصية مثل ربط الحافز بالإنتاج و مراعاة طبيعة و ظروف العمل و تخصيص نظام حوافز فرعي لكل فئة من العاملين و إمكانية قياس أداء و إنتاج كل فرد أو مجموعة قياسا كميا قدر الإمكان و ضرورة توافر نظام رقابي سليم.
- إعطاء الحافز في الوقت المناسب بدون تأخير حتى لا يفقد معناه بالتشجيع أو الردع.

(14) دراسة (شوقي:1970)

تم عمل هذه الدراسة على عينة من العاملين في جميع شركات المؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية.

واهم نتائج هذه الدراسة أن آراء الإدارة والعاملين اتفقت على أن أهم الحوافز المادية هي: المعاش، عدالة الأجر، مشاريع الإسكان، المكافآت التشجيعية وان أهم الحوافز المعنوية هي: حرية

- التعبير عن الرأي واعتراف الإدارة بالجهد المبذول وتوافر علاقات طيبة بين الزملاء وبعضهم وبين الرؤساء والمرؤوسين وتوفر ظروف عمل ملائمة .
- أما أهم عيوب نظام الحوافز المتبع فهي :
- عدم انتظام صرف الأجر الحافزة أو مكافآت الإنتاج بالنسبة لجميع الأقسام.
 - حساب مكافأة الإنتاج على نهاية مربوط الدرجة مما يجعل قيمة المكافأة اكبر لبعض الأفراد لنفس العمل.
 - وضع حد أقصى للأجر الحافز لا يشجع على زيادة الإنتاج ويضر مصالح العاملين.
 - عدم عدالة تطبيق نظم الحوافز على كافة العاملين.
 - ارتباط الأجر الحافز للعاملين بالخدمات مثل الصيانة بالأجر الحافز بعمال الإنتاج.
 - قلة عدد الحوافز المادية والمعنوية.
 - تعقد نظم الحوافز المطبقة وصعوبة فهمها من العاملين.
- أما أهم توصيات هذه الدراسة فهي :
- تحسين الأجر التشجيعية حتى تزيد فعاليتها ، حيث اتضح عدم اقتناع معظم العاملين بها.
 - عدم اقتصار تقديم القروض والمساعدات المالية على الفئات الدنيا من العاملين ويجب تقديمها إلى مختلف الفئات.
 - تشكيل لجنة في كل شركة لبحث تظلمات العاملين من تأثير العوامل الشخصية في تقدير الحوافز التي يتم منحها لهم .
 - استخدام العلاوات الاستثنائية بشكل اكبر نظرا لأهميتها حيث لوحظ ندرة استخدامها.
 - التدرج في استخدام الحوافز السلبية في حالة العقاب دون التأثير على مستوى معيشة العامل أو مستوى معيشة أسرته .
 - تحديد الهدف من تطبيق نظام الحوافز بدقة باعتبار ذلك من أهم عوامل نجاح نظام الحوافز وزيادة فعاليتها وربط نظام الحوافز بزيادة الإنتاج وجودة الإنتاج والتوفير في استخدام المواد الخام.
 - اخذ رأي العاملين في نظام الحوافز والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم حتى يصبح النظام أكثر قدرة على إشباع رغباتهم ومواجهة احتياجاتهم ويجعلهم أكثر اقتناعا بالنظام.
 - جعل عملية الترقية من درجة إلى أخرى بناء على اختبار تشرف عليه لجنة خاصة نظرا لشكوى العاملين بان الترقيات لا تتم على أسس عادلة.

(1) دراسة (Kiyoshi Takahashi:2006)

و غرض الدراسة معرفة أثر حوافز الأجور و الترقية على رضا العاملين و لأي مدى تحثهم على العمل و الإنتاج و قد تم إجراء الدراسة على 1832 مستخدم ياباني يعملون في مجموعة شركات تويوتا منهم 818 فني و 928 موظف إداري و أظهرت النتائج أن الترقية و الأجور تؤثر في دافعية الموظفين للعمل و ان الترقيات السليمة تؤثر أكثر من مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين على القيام بأعمالهم.

(2) دراسة (Toshiba HRD: 2006)

تمت في شركة توشيبا و قد هدفت إلى معرفة تأثير تجديد الهيكل التنظيمي و الحوافز على إبداع العاملين و تقديم الأفكار الخلاقة التي تساعد في توليد الأرباح و توفير النفقات و قد وجدت الدراسة أن برامج الإبداع المستخدمة منذ ثلاث سنوات في شركة توشيبا قد وفرت مليارات الدولارات على الشركة و قد تبين أن تحديد التحديات و إعطاء المسؤولية للأفراد و تشجيع الاتصالات الفعالة و تحديد كيف يكون الأفراد مبدعون مع ربط ذلك بالحوافز أدي لتحقيق الأهداف التي ترغبها الشركة و أن الحوافز و الهيكل السليم أهم من النقاش الطويل و العصف الذهني.

(3) دراسة (Ing-chung huang :2006)

قامت الدراسة على البحث في 180 مستخدم تركوا إحدى الشركات في تايوان و مدراء الموارد البشرية لمعرفة العوامل التي تجعل الفرد يبقى في الشركة لفترة من الزمن و قد وجد أن المقابل المادي و سرعة الحصول على الترقية و الدورات الاقتصادية لها أثر كبير على بقاء الموظفين في وظائفهم أما مستوى التعليم و مستوى الأداء الفردي فكان تأثيره محدودا، و من نتائج الدراسة :

- 1- تميل الشركات للاحتفاظ بالأفراد المتزوجين أكثر من العازبين.
- 2- فرصة الاحتفاظ بالموظفات الإناث أكبر من الذكور لربما بسبب انخفاض مستوى تعليمهن عن الذكور.
- 3- فرصة الاحتفاظ بالأفراد الأقل تعليما أكبر من الأكثر تعليما لأن الأكثر تعليما و تأهيلا يجدون فرص أكثر إغراء في سوق العمل الخارجي.
- 4- ميل الأفراد للبقاء في أعمالهم في فترات الكساد و العكس في فترات الانتعاش الاقتصادي.
- 5- وجود نظام قائم على الإنصاف في دفع الأجور يكافئ المتفوق و المبدع له الأثر البالغ علي الاحتفاظ بالموظفين.

904) دراسة (Y.V.S.S, Prasada Rao :2006)

أجريت هذه الدراسة على إحدى شركات صناعة الأسمدة الزراعية في الهند حيث كانت تعاني من مشاكل مالية و قيود على أسعار البيع و تم البحث عن طريقة لتحسين أداء العاملين للتغلب على الصعوبات التي تواجه الشركة و تم تصميم نظام للحوافز و تطبيقه على العاملين و هذا أدى إلى زيادة إنتاجية العاملين.

و النظام قائم على أمرين و هما الإنتاجية و استهلاك المواد الخام و الإنتاجية بدورها تم حسابها بناء على الإنتاج و عدد الأفراد و تم منح حوافز مادية تقوم على الإنتاج من ناحية و تقليل الاستهلاك في المواد الخام و المدخلات من ناحية و تدفع الحوافز المادية ضمن الراتب الشهري.

5) دراسة (Gil s.Epstein &E ward :2006)

الهدف من هذه الدراسة معرفة اثر حصول الأكاديميين في الجامعات البريطانية على مقابل لعملهم اقل من نظرائهم الذين يعملون في القطاعين العام والخاص ومدى إمكانية انخفاض إنتاجيتهم على المدى الطويل أو تركهم العمل في الجامعات إلى أماكن أخرى أكثر جاذبية .

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من الأكاديميين في خمسة جامعات بريطانية وهي :

A berdeen , Dundee ,Glasgow , Heriot-watt and St Andrews

والعينة تضم 689 أكاديميا ممن أعمارهم اقل من 64 سنة ومعدل الخبرة حوالي 17 سنة و60% منهم يعملون بعقود ثابتة وقد أظهرت الدراسة أن 79% يعتقدون أنهم يتلقون مرتب اقل من ما يستحقون و أن الأكاديميين الذين يعملون بعقود ثابتة يميلون إلى بذل مجهود اقل في التأليف أو النشر بما يتناسب مع اعتقادهم بالفرق بين ما يحصلون عليه فعلا وما يستحقونه من وجهة نظرهم

ولكن إذا وجد الأكاديميين أن الفرصة حصولهم على ترقية بسبب التأليف والنشر كبيرة فان التأثير السلبي عن انخفاض دخلهم عن ما يروونه انه مستحق لهم سوف يكون قليلا .

أما بالنسبة للأكاديميين الذين يعملون بعقود مؤقتة فقد وجدت الدراسة أن العلاقة غامضة بين انخفاض دخلهم عما يروونه مستحقا لهم وبين ما ينتجونه.

6) دراسة (Hannu Pie kkola :2005)

هدف الدراسة هو معرفة مدى تأثير الإنتاجية بنظام الدفع مقابل الأداء أو الأداء المعتمد على نظام المقابل المادي (Performance Related Pay: PRP) في سوق العمل الفنلندي في الفترة ما بين 1996-2002 مستخدمة بيانات اتحاد الصناعة الفنلندي و قد أظهرت الدراسة أن الأداء المعتمد على المقابل المادي، قد رفع الإنتاجية و زاد الأرباح بنسبة 6% و لكن النظام لا يغني عن سلم الرواتب أو هيكل رواتب سليم في المؤسسة.

(7) دراسة (W.D. Mccausland :2005)

هدفت الدراسة إلى معرفة نظام الأجور المرتبط بالأداء على الرضا الوظيفي في بريطانيا و هل هناك فرق في الرضا الوظيفي بين الأفراد الذين يتلقون أجورهم مرتبطين بالأداء و الآخرين الذين يحصلون على تعويضات بنظام آخر أو تقليدي وقد أجريت الدراسة علي حوالي 10000 شخص يعملون في وظائف مختلفة بدوام كامل او جزئي و لا تزيد أعمارهم عن 65 سنة و تم استثناء العسكريين و الذين يعملون في أعمال خاصة. و قد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي للأفراد الذين يتلقون أجورهم طبقا للأداء في العمل أقل من الآخرين الذين يعملون بالنظام العادي و لكن الموظفين المتفوقين الذين يحصلون على مقابل مادي كبير يحظون برضا وظيفي كبير. وخلصت الدراسة أن إتباع هذا النظام من الحوافز على المدى الطويل سيؤدي إلى نتائج عكس المطلوب من العاملين الذين يعملون في وظائف أجورها متدنية بسبب تدني الأجور التي يحصلون عليها.

(8) دراسة (Appelbaum & Kamal :2000)

أجريت هذه الدراسة بغرض معرفة المتغيرات التي تجعل الشركات الصغيرة (الشركات التي يعمل بها أقل من مائة فرد) تملك المزايا لكي تجذب و تحتفظ بالأفراد و تستفيد من قدراتهم في مواجهة الشركات الضخمة التي تنافسها في الحصول علي الأفراد الممتازين للعمل لديها و قد وجدت الدراسة أن هذه العوامل هي: إثراء الوظيفة و تقدير الأداء و الإنصاف في دفع المقابل المادي و المهارات الإدارية و أن هذه العوامل تؤدي إلي زيادة الإنتاجية و تزيد أيضا جاذبية العمل للأفراد و أن الحوافز المادية قد احتلت المرتبة الأخيرة بعد الحوافز الغير مادية.

(9) دراسة (Kevin J. Sigler : 1999)

عرضت الدراسة للصعوبات في الاحتفاظ بالعاملين الجيدين وأظهرت أن الأسباب تكمن في عدم وجود معلومات كافية عن أداء الموظفين الجدد و النقص في الحوافز للأداء المتميز و معاملة الموظفين ذوي الأداء المرتفع مثل أولئك ذوي الأداء المنخفض. وأوصت باستخدام الحوافز المادية مثل الحوافز الاستثنائية و منح الأسهم و تحسين الرضا الوظيفي من خلال إعادة تصميم الوظائف و جعلها أكثر حيوية و أكثر تنوع.

(10) دراسة (Huddleston Patricia : 1999)

أجريت هذه الدراسة على 11 شركة في كل من موسكو و وارسو لمعرفة أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر العاملين، و قد أظهرت النتائج أن من أهم الحوافز هي المقابل المادي و العمل في جو من الصداقة مع الزملاء في العمل و تبين أن العاملين يتلقون مقابل أقل من المجهود الذي يبذلونه و أوصت الدراسة بزيادة المقابل المادي للعاملين و إلا فإن العاملين المهرة سوف يصبحوا غير مباليين أو يتركوا العمل و تزيد نسبة الدوران.

(11) دراسة (Hoffman, roglberg : 1998)

أجريت هذه الدراسة بغرض التعرف على تأثير الحوافز علي فرق العمل، و قد خلصت الدراسة إلي أن هناك عاملان أساسيان يؤثران في فعالية نظام الحوافز لفرق العمل وهما : الأول مدى اعتماد أعضاء الفريق على بعضهم البعض ومدى التداخل في العمل والثاني نوع الفريق (دوام كامل أو دوام جزئي) فإذا كان الاعتماد كامل و المساهمة متساوية فيجب إعطاء الحوافز وتوزيع المزايا بالتساوي على العاملين أما إذا كان التداخل في العمل غير كبير فيجب توزيع الحوافز على شرائح الفريق بحيث يتساوي أفراد كل شريحة.

(12) دراسة (Wiley, Carolyin :1997)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التغيير في سلوك العاملين نحو العوامل الحافزة للعمل مقارنة بدراسات سابقة جرت في أعوام 1946 و 1976 و 1986 و 1996 و أظهرت الدراسة أن أهم العوامل و هي الأجور لم تعد من الأمور الجوهرية وان بقيت من الأشياء الهامة. وأن الحوافز المرغوبة من العاملين طبقا لفترات الدراسة هي على الترتيب : الأجور الجيدة و التقدير و الاحترام لعملهم ثم الأمن الوظيفي و الترقيات ثم التقدم داخل المنظمة وأخيرا أن يكون العمل ممتعا. وأوصت الدراسة أن تتعامل أنظمة التعويض و الحوافز مع هذه الاحتياجات من العاملين و كذلك إعادة تصميم الوظائف بحيث تتلاءم مع العاملين قدر الإمكان.

(13) دراسة (Catalina Raule :1997)

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الحوافز المالية المتنوعة و الفوائد المادية علي الذكور و الإناث في الفترة ما بين 1988-1998 و أظهرت النتائج أن معظم الأداء المرتفع يعتمد على الحفز المادي و هذا في النساء أكثر منه في الرجال و أن مخصصات التقاعد والتأمين الصحي هي من الحوافز الهامة من قبل المبحوثين.

(14) دراسة (Calvin London :1997)

و هذه دراسة حالة في إحدى الشركات البريطانية وتم إجراؤها بواسطة سلسلة من المقابلات الشخصية مع عينة من مختلف مستويات العاملين و تبين من الدراسة أن أنظمة المكافأة و التقدير للأفراد لا تعمل بالشكل الفعال و المطلوب بسبب عدم وجود بيانات عن الفوائد على المدى الطويل و أنها جعلت من المنافسة حالة صراع و أن نظام المكافآت قوض العمل الجماعي و التعاون بين الأفراد وأنه كافاً للأفراد المحظوظين و تجاوز عن الأفراد غير المحظوظين و خلق موظفين ساخرين وآخرين خاسرين.

(15) دراسة (Jo, Evans :1995)

في الشركات الكبرى لا يحتفظ المدراء المسؤولون عن الأعمال بأسهم كبيرة في الشركة التي يعملون فيها و مصالحهم مختلفة عن مصالح الشركة فيما يعرف بـ Agency problem حيث أن المدراء يميلون إلى اختيار الأعمال و تنفيذ الخطط التي تحقق أرباح سريعة في فترات قصيرة أكثر من اهتمامهم بالتخطيط طويل المدى لبناء الشركة و قد و جدت الدراسة أن المراقبة لمدراء الأقسام و استخدام الحوافز والأجور بحسب أداء كل قسم لوحده كان له أثر كبير على تحسن أداء كل قسم على حده.

الفصل الخامس

المنهجية و الإجراءات

✓ مجتمع الدراسة و العينة

✓ أدوات الدراسة

✓ خطوات اختبار الاستبانة

✓ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الخامس

المنهجية و الإجراءات

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل علي وصف شامل للمنهجية و الإجراءات التي قام بها الباحث وذلك لإجراء الدراسة الميدانية و يتكون من أربعة محاور رئيسية و هي: مجتمع الدراسة و العينة، أدوات الدراسة، خطوات اختبار الاستبانة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. و قد تم استخدام الاستبانة بشكل رئيسي والمقابلة الشخصية لجمع المعلومات من مجتمع البحث، حيث أن المقابلة قد دعمت و أكدت النتائج التي تم الوصول إليها بعد تحليل الاستبانة. لقد قام الباحث أيضا بأخذ موافقة الجهات المختصة بالبلديات الأربع محل الدراسة علي إجراء الدراسة وتوزيع الاستبانة علي الموظفين الذين يشكلون مجتمع البحث، كما أن دراسة هذه الفئات من الموظفين تعطي إلي حد كبير صورة عن تأثير الحوافز علي أداء الموظفين من الفئات الأخرى بالبلديات، و إن كانت هذه الفئات تحتاج إلي دراسة منفصلة.

أولاً: مجتمع الدراسة و العينة

مجتمع الدراسة هو موظفي بلديات قطاع غزة الكبرى وهي بلديات غزة و خان يونس و رفح و جباليا و بالذات الموظفين الذين يشغلون مركز وظيفي يتراوح بين رئيس قسم و حتى مدير إدارة و بعض رؤساء الشعب الذين يقومون بأعمال إشرافية حقيقية بالإضافة لمن هم في مستواهم مثل المستشارين والمساعدين و يقدر عددهم بحوالي 283 شخص، حسب الحصر الذي قام به الباحث في البلديات محل الدراسة، وفيما يلي شرح موجز عن هذه المرحلة في إجراء الدراسة:

1- العينة الاستطلاعية

تم توزيع الاستبانة علي 55 مفردة من مجتمع البحث، وقد تمكن الباحث من استرداد 43 استبانة ووجد أن 41 استبانة منها صالحة للتحليل، وهذا العدد يمثل ما يقارب 15% من مجتمع البحث وهذا العدد كافي لكي تتحقق الدلالة الإحصائية للفقرات، أو لتجنب عدم تحقق الدلالة الإحصائية كما يحدث أحيانا في العينات الصغيرة. لقد تم مراعاة أن تشمل العينة الاستطلاعية جميع مستويات مجتمع الدراسة بشكل يتناسب مع عدد كل فئة في مجتمع الدراسة بقدر الإمكان و كانت نسبة الاستجابة لعينة الدراسة 74.6%.

2- عينة الدراسة

بعد عمل الاختبارات الإحصائية المذكورة فيما بعد، تم تعديل فقرات الاستبانة الغير دالة إحصائياً، كما سيظهر لاحقاً.

لقد قام الباحث بنفسه بتوزيع الاستبانة علي عينة الدراسة وعدد مفرداتها 228 مفردة، وهي ما تبقى من مجتمع الدراسة بعد العينة الاستطلاعية، وقد قدم رؤساء و مسئولى أقسام المستخدمين للباحث المساعدة الممكنة في توزيع الاستبانة وحث الموظفين علي تعبئتها وهذا في البلديات الأربع محل الدراسة.

حاول الباحث شرح الاستبانة ومعاني بعض الفقرات للأخوة الموظفين، وبعد أن تم جمع مائة استبانة فقط، قام الباحث بنفسه بزيارة البلديات عدة مرات وبالذات غلي بلدية غزة لأنها الأكبر لتشجيع بعض الموظفين علي تعبئة الاستبانة، فيما رفض بعض الموظفين الذين التقي بهم الباحث تعبئة الاستبانة لعدم اقتناعهم أن هناك حوافز في البلديات، بينما رفض البعض الآخر تعبئة الاستبانة دون إبداء الأسباب، و في النهاية تم جمع 158 استبانة وبلغت نسبة الاستجابة 65.8%.

و تبين أن 8 استبيانات غير صالحة للتحليل و تم استبعادها وهذا يتلاءم مع أسلوب العينة العشوائية الطبقية بنسبة خطأ 5% وطبقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{N}{Na^2 + 1}$$

حيث $\alpha = 0.05$ ، $N = 228$ وبالتالي فإن حجم العينة يساوي:

$$n = 228 / (228 \cdot (0.05)^2 + 1) = 145$$

3- مدة الدراسة

استغرقت فترة توزيع الاستبانة وجمعها للعينة الاستطلاعية و عينة الدراسة أكثر من ثلاثة أسابيع وكانت في الفترة من 20 نوفمبر 2006 و حتى 12 ديسمبر 2006.

4- الاعتبارات الأخلاقية و الإدارية للدراسة

قبل إجراء الدراسة وقبل توزيع الاستبانة حصل الباحث علي موافقة الجهات المختصة بالبلديات الكبرى علي إجراء الدراسة، وكذلك علي مقابلة المدراء والمسؤولين بالبلديات. قام الباحث بشرح أهداف الدراسة لعدد كبير من مفردات مجتمع الدراسة و بعدها الأخلاقي و فائدتها للبلديات و الموظفين علي حد سواء، كما التزم الباحث بأخلاقيات البحث العلمي المعروفة

و المنصوص عليها في مناهج البحث العلمي.

جدول رقم (1): تصنيف مجتمع الدراسة

العدد	المركز الوظيفي
45	مدير
121	رئيس قسم
73	رئيس شعبة
44	غير ذلك*
283	المجموع

*: (مدير عام بلدية، نائب مدير، نائب رئيس قسم، سكرتير رئيس بلدية)

ثانياً: أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبانة في الدراسة بالإضافة للمقابلة الشخصية مع بعض المدراء بالبلديات و المذكورين بقائمة المراجع.

1- الاستبانة

و تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام وهي:

القسم الأول : وهو مكون من عدة أسئلة تختص بالبيانات الشخصية عن أفراد العينة مثل الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري، و المركز الوظيفي.

القسم الثاني: يتكون من 61 فقرة موزعة علي ستة مجموعات كما في الجدول الآتي:

جدول (2): عدد فقرات الاستبانة لكل مجموعة أو مجال

الرقم	المجموعة (المجال)	عدد الفقرات
1	الحوافز المادية	10
2	الحوافز المعنوية	13
3	مستوي الأداء	10
4	التنافس بين الموظفين	9
5	الحوافز المفضلة	9
6	استخدام القدرات	10
	المجموع	61

وقد تم استخدام النسب المئوية لقياس استجابة الباحثين حسب الجدول التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	الدرجة

وفى حال الأسئلة السالبة يتم عكس التدرج عند تقييم الاستبانة.

القسم الثالث: ترتيب بعض الحوافز المادية و المعنوية حسب الأهمية التي يوليها المبحوث لكل منها و عددها الكلي 7 حوافز.

ثالثا: خطوات اختبار الاستبانة

1- صدق الاستبانة :

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين.

أ. صدق المحكمين .

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من أربعة أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية إضافة إلى عرضها على المدير المالي ببلدية خان يونس و رئيس قسم المستخدمين في بلديتي غزة ورفح. وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة ، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية بعد تعديلها مرة أخرى بعد تحليل العينة الاستطلاعية -انظر ملحق الدراسة.

ب. صدق المقياس :

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه وكذلك بحساب الصدق البنائي وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا كما يلي:

1) صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة ودرجة المجال.

جري التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتوزيع الاستبانة علي عينة استطلاعية مكونة من (55) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة و تم استعادة 41 استبانة منها وتم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال. و فيما يلي الجداول التي توضح نتائج هذه الاختبارات:

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الحوافز المادية)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة	.427	.003**
2	ما احصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتي.	.708	.000**
3	المكافآت المتوفرة بالبلدية تشجعي علي بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها.	.638	.000**
4	العلاوات الاجتماعية (الزوجة و الأبناء) مناسبة.	.666	.000**
5	يتناسب راتبي والدرجة العلمية التي احملها.	.791	.000**
6	يوفر لي راتبي قدر مناسب من الرفاهية.	.725	.000**
7	أشعر بالرضا من بدل المواصلات الذي أحصل عليه.	.662	.000**
8	أشعر بالرضا عن التأمين الصحي.	.645	.000**
9	وجود نظام التأمين المعاشات يدفعني للتمسك بالعمل في البلدية.	.385	.000**
10	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت المتاحة لي بالبلدية.	.301	.0.027*

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة (0.01 = α).

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة (0.05 = α).

يوضح جدول (3)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي دلالة (معنوية)، $\alpha= 0.01$ ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الحوافز المعنوية)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
11	عملي في البلدية يوفر لي شعورا بالاستقرار والأمان.	.554	.000 **
12	من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي في البلدية المشاركة في الدورات التدريبية.	.525	.000 **
13	السلطة الممنوحة لي في عملي كافية و تساعدني علي القيام بالأعمال الموكلة لي.	.697	.000 **
14	أشعر بالرضا عن الإجازات العادية.	.480	.002 **
15	أشعر بالرضا عن الإجازات المرضية.	.627	.000 **
16	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.	.722	.000 **
17	احتفظ بعلاقات طيبة مع الزملاء في العمل.	.396	.000 **
18	احتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل.	.536	.000 **
19	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	.502	.000 **
20	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به.	.287	.040 **
21	عملي في البلدية يعطيني مقدار من التميز في المجتمع عن العاملين بأمكان العمل الأخرى.	.250	.055
22	أتوقع مستقبلا وظيفيا أفضل في البلدية.	.382	.197
23	الأجهزة و المعدات التي أستخدامها في العمل جيدة و مناسبة.	.385	.007*

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.05)$.

من الجدول رقم (4) نجد أن معاملات الارتباط دالة عند مستوي معنوية $(\alpha = 0.01)$ عند كل الفقرات ما عدا الفقرتين 21، 22 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه ما عدا تلك الفقرتين وقد تم إعادة صياغتهما وبعد توزيع الاستبيان مرة ثانية حصلنا على النتيجة التالية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
21	عملي في البلدية يعطيني مقدار من التميز في المجتمع.	.572	.000 **
22	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	.690	.000 **

واضح من الجدول أن كل من الفقرتين دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تصبح جميع فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مستوي الأداء)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
24	أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد.	.528	.000 **
25	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي لعملي	.493	.000 **
26	رئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي.	.660	.000 **
27	يوجد تحسن مستمر لمستوى أدائي للعمل	.617	.000 **
28	ألتزم في عملي بأوقات الدوام الرسمية.	.434	.000 **
29	يتم تطبيق العقوبات علي الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب.	.308	.000 **
30	أعرف الحد الأدنى لمستوي الأداء المقبول في العمل.	.556	.000 **
31	اعرف مستوي الأداء الذي يمكنني من الحصول علي مكافأة.	.731	.000 **
32	الأقدمية هي العنصر الأهم للترقي في البلدية.	.511	.040 **
33	بناء علي نظام تقييم الأداء، تطبق الإدارة سياسة الثواب و العقاب.	.371	.009 **

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

من الجدول رقم (5) يتضح أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الحوافز و مستوي الأداء) ، دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.01$) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول (6)معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التنافس بين الموظفين)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
34	إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية.	.804	.000 **
35	الترقي في العمل يعتمد علي الكفاءة في معظم الأحوال.	.790	.000 **
36	أحاول اكتساب مهارات جديدة لتطوير و تحسين العمل الذي أقوم به.	.495	.000 **
37	اكتساب المهارات الجديدة يفيد المؤسسة	.003	.48
38	اكتساب المهارات الجديدة يعود علي أيضا بالفائدة.	.095	.28
39	أسعي جاهدا لتطوير قدراتي في العمل لنيل مزيد من الصلاحيات في عملي.	.549	.000 **
40	أسعي جاهدا لكسب ثقة رئيسي في العمل من خلال الإنجازات العالية في العمل.	.463	.000 **
41	أشعر أن كل من يجتهد و يبذل في عمله يحصل على مقابل/ عائد مناسب.	.838	.000 **
42	كثيرا ما أتفق مع رئيسي في العمل علي إنجاز عمل في فترة محددة.	.428	.000 **

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

من الجدول رقم (6) نجد أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) عند كل الفقرات ما عدا الفقرتين 37،38 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه ما عدا تلك الفقرتين وقد تم إعادة صياغتهما وبعد توزيع الاستبيان مرة ثانية حصلنا على النتيجة التالية.

37	اكتسابي مهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقى داخل المؤسسة.	.714	** .000
38	يتم الحصول علي العلاوة السنوية بغض النظر عن أداء الموظف.	.227	** .000

واضح من الجدول أن كل من الفقرتين دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تصبح جميع فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الحوافز المفضلة)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
43	أفضل الحصول علي الترقية بسبب الزيادة المالية في الراتب وليس بسبب القيمة المعنوية لها.	.101	.270
44	أفضل الحصول علي الترقية بسبب القيمة المعنوية لها و ليس بسبب الزيادة المالية في الراتب.	.491	** .000
45	كثيرا ما يكون تأثير الثناء الشفوي أهم من المكافآت المالية.	.565	** .000
46	تمثيل البلدية في الاجتماعات العامة من الأمور التي تشجعني علي العمل.	.542	** .000
47	تمثيل البلدية أمام الجهات الرسمية له قيمة كبيرة.	.557	** .000
48	عملي في البلدية يساعدي علي البروز في المجتمع.	.514	** .000
49	أشعر أن الاحترام و التقدير من الرؤساء و الزملاء أهم من المزايا المادية.	.615	** .000
50	اعتراف الإدارة بالمجهود من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات لي أفضل من مكافأة مالية.	.624	** .000
51	اعتراف المجتمع بدوري في عملي، يجعلني ارفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر.	.537	** .000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

من الجدول رقم (7) نجد ان معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الحوافز المفضلة)، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) عند كل الفقرات ما عدا الفقرة 43 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه ما عدا تلك الفقرة، و تم إعادة صياغتها وبعد توزيع الاستبيان مرة ثانية حصلنا على النتيجة التالية.

43	المكافآت المالية للأداء المرتفع لها قيمة كبيرة من وجهة نظري.	.640	** .001
----	--	------	---------

واضح من الجدول أن كل من الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تصبح جميع فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (استخدام القدرات) والدرجة الكلية للمجال السادس.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
52	لو أتاحت لي فرصة عمل في مكان آخر بأجر مماثل لن اترك العمل.	.313	.000 **
53	أبذل كل جهدي لتنفيذ الأعمال التي أقوم بها.	.159	.160
54	المقابل الذي احصل عليه من عملي يدفعني لتحقيق أهداف البلدية.	.254	.002**
55	أحيانا أرفض تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل بسبب عدم اهتمام المسؤولين.	.671	.000 **
56	أحيانا أرفض تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل بسبب عدم فائدتها لي.	.465	.200
57	أحيانا أرفض استخدام المعرفة التي حصلت عليها من الدورات التدريبية بسبب اللامبالاة في البلدية.	.645	.000 **
58	أحيانا أرفض التأخر بعد الدوام لتأدية بعض المهام.	.606	.000 **
59	نادرا ما يقول لي رئيسي في العمل إذا أنجزت كذا سوف تحصل علي مقابل كذا.	.436	.000 **
60	أحيانا تكون نتيجة الانجاز الذي أحققه في العمل، زيادة أعبائي في العمل فقط.	.585	.000 **
61	غالبا ما يحاسبني رئيسي في العمل علي طريقة إنجاز عمل معين و ليس علي إنجاز العمل نفسه.	.556	.000 **

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

من الجدول رقم (8) نجد أن معاملات الارتباط دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.01$) عند كل الفقرات ما عدا الفقرتين 53،56 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه ما عدا تلك الفقرتين وقد تم إعادة صياغتهما وبعد توزيع الاستبيان مرة ثانية حصلنا على النتيجة التالية.

53	أبذل جهد مناسب لتنفيذ الأعمال المطلوبة مني.	.189	.01*
56	أحيانا أرفض تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل خوفا من توجيه اللوم لي.	.640	.000 **

واضح من الجدول أن كل من الفقرتين دال إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تصبح جميع فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

(2) الصدق البنائي

تم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة و النتائج كما هي بالجدول(9).

الجدول (9) معامل الارتباط بين كل مجال و الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة للعيينة الاستطلاعية

المجال	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
المجال الأول: الحوافز المادية	.584	.000 **
المجال الثاني: الحوافز المعنوية	.801	.000 **
المجال الثالث: مستوي الأداء	.634	.000 **
المجال الرابع: التنافس بين الموظفين	.558	.000 **
المجال الخامس: الحوافز المفضلة	.459	.002 **
المجال السادس: استخدام القدرات	.331	.018*

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (9) يوضح القيم للمجالات بعد توزيع الاستبانة علي العينة الاستطلاعية. و الجدول التالي رقم (10) يبين معامل الارتباط بين كل مجال و الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة بعد توزيع الاستبانة علي مجتمع الدراسة.

الجدول (10) معامل الارتباط بين كل مجال و الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة لعينة الدراسة

المجال	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
المجال الأول: الحوافز المادية	.584	.000 **
المجال الثاني: الحوافز المعنوية	.818	.000 **
المجال الثالث: مستوي الأداء	.759	.000 **
المجال الرابع: التنافس بين الموظفين	.789	.000 **
المجال الخامس: الحوافز المفضلة	.649	.000 **
المجال السادس: استخدام القدرات	.579	.000 **

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

2- ثبات الاستبانة Reliability:

ولقد اجري الباحث خطوات الثبات على العينة بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ .

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Method:

وتم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية و الأسئلة الزوجية لكل مجال من مجالات الاستبانة وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان- براون للتصحيح (Spearman- Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية :

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1} \text{ حيث أن } r \text{ معامل الارتباط}$$

جدول (11) - التجزئة النصفية

المجال	معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والزوجية	معامل ارتباط سبيرمان- براون
المجال الأول: الحوافز المادية	.717	.835
المجال الثاني: الحوافز المعنوية	.749	.857
المجال الثالث: مستوي الأداء	.300	.461
المجال الرابع: التنافس بين الموظفين	.700	.824
المجال الخامس: الحوافز المفضلة	.761	.865
المجال السادس: استخدام القدرات	.258	.410
المجالات معاً	.694	.820

و من خلال النتائج في جدول (11) يتبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً بين فقرات الاستبانة لكل المجالات.

ب- طريقة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Method:

استخدم الباحث طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات ووجد أنه يساوي 0.755 قبل التعديل وأصبحت 903. بعد تعديل الفقرات التي تم الإشارة إليها، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، و الجدول التالي يبين معامل كرونباخ ألفا لكل مجال علي حده.

جدول (12) معامل كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة

المجال	معامل كرونباخ ألفا
المجال الأول: الحوافز المادية	.808
المجال الثاني: الحوافز المعنوية	.795
المجال الثالث: مستوي الأداء	.366
المجال الرابع: التنافس بين الموظفين	.622
المجال الخامس: الحوافز المفضلة	.732
المجال السادس: استخدام القدرات	.485

ومن خلال النتائج بالجدول (12)، يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة.

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال نفسه، وكذلك بين كل مجال ومجالات الاستبانة معاً.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية لقياس ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار T لمعرفة ما إذا كان المعدل النسبي للاستجابة قد اختلفت عن نسبة الحياد وهي 60% ودلالة المعدلات النسبية وكذلك متوسطات المعدلات النسبية.
5. اختبار شابيرو- ويلك، Shapiro-wilk لمعرفة ما إذا كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويستخدم هذا الاختبار في حالة العينات الصغيرة (أقل من 50)، ولم يتم استخدام اختبار سيمانوف (KS) لأنه يستخدم للعينات التي أكبر من ذلك (carver&nash, 2005).
6. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في حالة الاختبارات المعلمية و اختبار كروسكال- والاس (Kruskal - Wallis Test) في حالة الاختبارات غير المعلمية لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مدي الرضا الوظيفي تعزي إلي التخصص العلمي، المسمي الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

الفصل السادس

الإطار العملي للدراسة (تحليل واختبار فرضيات الدراسة)

✓ تحليل خصائص العينة

✓ تحليل و مناقشة مجالات الدراسة

✓ اختبار فرضيات الدراسة

الفصل السادس

الإطار العملي للدراسة (تحليل واختبار فرضيات الدراسة)

المبحث الأول: تحليل خصائص العينة

1- الجنس

جدول (13): تصنيف الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
90.70	136	ذكر
9.30	14	أنثي
100.00	150	المجموع

يبين الجدول (13) أن ما نسبته 90.70 % من عينة الدراسة من الذكور و 9.30 % من الأثاث ويعزي ذلك إلى أن أغلبية المدراء ورؤساء الأقسام من فئة الذكور.

2- العمر

جدول (14): تصنيف العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر (سنة)
6.00	9	أقل من 29
26.70	40	من 30 إلى 40
44.00	66	من 41 إلى 50
23.30	35	51 فأكثر
100.00	150	المجموع

يبين الجدول (14) أن ما نسبته 6 % من عينة الدراسة من الفئة العمرية أقل من 30 سنة و ما نسبته 26.7 % من الفئة العمرية (أقل من 40-30) وأكبر نسبة وهي 44 % من الفئة العمرية (أقل من 50-40) والفئة الأخير 50 فأكثر و نسبتها 23.3 % ، وقد يعزى السبب في ارتفاع نسبة الفئات العمرية الكبيرة والمتوسطة إلى أن أفراد العينة في الأغلب من المدراء ورؤساء الأقسام و كذلك لقلة التعيينات الجديدة بسبب الظروف الاقتصادية و المالية الصعبة التي تمر بها البلديات وذلك سيتم توضيحه لاحقاً في الجزء الخاص بالمسمى الوظيفي.

3- المؤهل العلمي

جدول (15): تصنيف المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	العدد	المؤهل العلمي
7.30	11	ثانوية عامة
20.00	30	دبلوم متوسط
64.00	96	بكالوريوس
8.70	13	ماجستير فأعلي
100.00	150	المجموع

نظرا لأن عدد الباحثين الذين يحملون درجة اعلي من ماجستير هما 2 فقط فقد تم عمل فئة جديدة للمؤهلات و هي فئة ماجستير فأعلي و عددهم كما في الجدول 13 مفردة. يبين الجدول (15) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس و نسبتهم 64.0 % وقد يعزي ذلك إلى أن المراكز الوظيفية لمعظم مفردات مجتمع البحث تتطلب هذا المستوي من التأهيل.

4- الدرجة الوظيفية

جدول (16): الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الدرجة
42.70	64	3/1
34.70	52	4/2 أو أقل
7.30	11	D
7.30	11	C
7.30	11	A أو B
.70	1	أكثر من A
100.00	150	المجموع

يبين الجدول (16) أن ما نسبته 42.7 % من عينة الدراسة يحملون الدرجة الوظيفية 3/1 ونسبة 34.7% من عينة الدراسة يحملون الدرجة الوظيفية 4/2 أو أقل و أن 7.3 % من عينة الدراسة يحملون الدرجات الوظيفية A, B, C, D . ويعزي ذلك إلى أن الدرجة الوظيفية لرئيس القسم لا تقل عن 3/1 ، وأن درجة المدير لا تقل عن C ، أما الدرجة الوظيفية لرئيس الشعبة فعادة ما تكون 4/2 أو أقل

5- المستوى الإداري

جدول (17-ا): المركز الوظيفي (المستوي الإداري)

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الإداري
1.30	2	مدير عام
16.70	25	مدير
14.70	22	نائب مدير
26.00	39	رئيس قسم
3.30	5	نائب رئيس قسم
32.00	48	رئيس شعبة
6.00	9	مساعد إداري- سكرتير وخلافه
100.00	150	المجموع

من خلال تفريغ الاستبانة تم الحصول علي المراكز الوظيفية كما في الجدول (17-ا) و قد تم

إعادة توزيع المبحوثين في فئة (غير ذلك) في الاستبانة علي المستويات الإدارية، حيث تم إضافة مركز مدير عام إلي فئة مدير ومركز نائب ومساعد مدير و نائب رئيس قسم إلي فئة رئيس قسم و مركز سكرتير رئيس بلدية و رئيس مرشدين إلي فئة رئيس شعبة و بالتالي أصبح توزيع المستويات الإدارية (المراكز الوظيفية) كما هو بالجدول جدول (17-ب).

جدول (17-ب): تصنيف المستوى الإداري

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوي الإداري
36.70	55	رئيس شعبة
45.30	68	رئيس قسم
18.00	27	مدير
100.00	150	المجموع

6- الخبرة

جدول (18): تصنيف الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة (سنة)
13.30	20	من 2 إلي 10
46.00	69	من 11 إلي 20
35.30	53	من 21 إلي 30
5.30	8	31 فأكثر
100.00	150	المجموع

يبين الجدول (18) أن ما نسبته 46 % من عينة الدارسة خبرتهم في العمل بين 20 و 10 سنوات وأن 35.3% تتراوح خبرتهم بين 20 و 30 سنة و هذا يبين توفر درجة كبيرة من الخبرة في عينة الدراسة و أن معظم الموظفين الذين يعملون بالبلديات قد يقون فيها و قد يكون من السبب هو عدم توفر فرص عمل خارج البلدية بسبب الأوضاع الاقتصادية و السياسية التي تمر بها البلاد.

7- الراتب الشهري

جدول (19): تصنيف الراتب الشهري

النسبة المئوية (%)	التكرار	المصرف
31.30	47	من 1500 إلي 2500
45.30	68	من 2501 إلي 3500
14.00	21	من 3501 إلي 4500
6.70	10	من 4501 إلي 5500
2.70	4	أكثر من 5500
100.00	150	المجموع

يبين الجدول (19) أن ما نسبته 45.3% من عينة الدارسة تتراوح مرتباتهم الشهرية من 2500 إلي 3500 شيكل، وأن مجموع نسب من يحصلون علي أكثر من 4500 شيكل هو 9.4% و هذا يعني أن مرتبات عينة الدراسة تتماشى مع المراكز الوظيفية.

8- ترتيب الحوافز من حيث الأهمية

جدول: (20) ترتيب الحوافز حسب أهميتها

الرقم	الحافز	التكرار
الأول	الراتب الشهري	74
الثاني	الشعور بالاستقرار و الأمن	40
الثالث	طبيعة الوظيفة من حيث السلطة و المسؤولية وطريقة الإشراف	21
الرابع	العلاقة الجيدة مع الرؤساء و الزملاء	7
الخامس	الترقيات	6
السادس	المكافآت المالية	1
السابع	التأمين والمعاشات	1
	المجموع	150

يتضح من الجدول رقم (20) أن المبحوثين يولون الأهمية الأكبر للراتب الشهري يليه في الأهمية من باقي الحوافز المادية و المعنوية الشعور بالاستقرار و الأمن ثم طبيعة الوظيفة و تكاد تتساوي باقي الحوافز في الأهمية و يري الباحث أن السبب في وضع الراتب في المركز الأول هو النقص في الإشباع الذي توفره العوائد المادية للموظفين وكذلك عدم وجود فرص عمل بديلة في البلاد، حيث انه في الأوضاع الاقتصادية المزدهرة نسبيا و كما في كثير من الدراسات الأجنبية يقع الراتب رغم أهميته في مركز متأخر عن الحوافز الأخرى مثل دراسة (Wiley,1997) ودراسة (Takahashi, 2006).

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة مجالات الدراسة

ملاحظة:

- تم استخدام اختبار T المعلمي وذلك لأن حجم العينة ($n = 150$)، وهو كبير نسبياً ولأن البيانات رقمية و بناءا علي نظرية النهاية المركزية والتي تنص علي أن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي إذا كان حجم العينة 30 فأكثر، (Carver & Nash, 2005).
 - إذا كان المعدل النسبي دال إحصائياً و كانت قيمة T موجبة فإن هذا يعني أن المعدل النسبي أكبر من 60.
 - إذا كان المعدل النسبي دال إحصائياً و كانت قيمة T سالبة فإن هذا يعني أن المعدل النسبي أقل من 60.
 - إذا كان المعدل النسبي غير دال إحصائياً، فإن هذا يعني أن المعدل النسبي قريب من 60.
- و فيما يلي المعدل النسبي واختبار T المعلمي والدلالة الإحصائية لكل مجال من مجالات الدراسة:

1- المجال الأول: الحوافز المادية

جدول (21): المعدل النسبي وقيمة اختبار T و الدلالة الإحصائية

لفقرات المجال الأول (الحوافز المادية)

الرقم	الفقرة	المعدل النسبي	قيمة T	قيمة الاحتمال Sig.	الدلالة الإحصائية
1	فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة.	49.213	-4.824	.000**	دال إحصائياً
2	ما حصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتي.	51.713	-4.364	.000**	دال إحصائياً
3	المكافآت المتوفرة بالبلدية تشجعي علي بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها.	36.5267	-11.245	.000**	دال إحصائياً
4	العلاوات الاجتماعية (الزوجة و الأبناء) مناسبة.	31.467	-15.193	.000**	دال إحصائياً
5	يتناسب راتبي والدرجة العلمية التي احملها.	46.327	-6.236	.000**	دال إحصائياً
6	يوفر لي راتبي قدر مناسب من الرفاهية.	37.26	-12.382	.000**	دال إحصائياً
7	أشعر بالرضا من بدل المواصلات الذي أحصل عليه.	45.767	-6.653	.000**	دال إحصائياً
8	أشعر بالرضا عن التأمين الصحي.	52.673	-3.519	.005**	دال إحصائياً
9	وجود نظام التأمين المعاشات يدفعني للتمسك بالعمل في البلدية.	70.580	5.782	.000**	دال إحصائياً
10	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت المتاحة لي بالبلدية.	47.16	-5.691	.000**	دال إحصائياً
	القيمة الإجمالية للمجال الأول	46.89	-11.92	.000**	دال إحصائياً

** المعدل النسبي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha=0.01$).

- جميع فقرات هذا المجال دالة إحصائياً
- من الجدول (21) يتبين أن المبحوثين ينظرون بسلبية إلي الحوافز المادية و قد يعود ذلك إلي ضعف مستوي الحوافز المادية المقدمة من البلديات إلي موظفيها، حيث كانت القيمة الكلية للمعدل النسبي 46.89 % و قيمة T سالبة (-11.92) وبمستوي معنوية (0.00).
- يظهر أيضاً من الجدول ضعف استجابة المبحوثين لكافة فقرات الاستبانة، باستثناء الفقرة رقم (9) حول نظام التأمين و المعاشات وهذا الموقف الإيجابي تجاه هذه الفقرة يعود لأن

نظام التأمين و المعاشات يوفر الشعور بالأمان للعاملين في المستقبل بعد ترك العمل بالبلدية و كذلك بسبب أن نظام التأمين و المعاشات شامل يتمتع به جميع موظفي الحكومة و يتميز به العاملون في البلديات و الحكومة عن العاملين في القطاع الخاص (قانون الخدمة المدنية لعام 2005).

- أما فيما يتعلق بالعناصر الأخرى في هذا المجال فتؤشر علي ضرورة تحسين العوائد المادية للموظفين، فقد كان المعدل النسبي للفقرة الرابعة 31.46% هو الأقل بين جميع فقرات هذا المجال و قيمة T سالبة و هي الأقل (-15.193) أيضا و أن المبحوثين يعتبرون ان علاوة الزوجة و الأبناء غير كافية و قليلة و تليها الفقرة السادسة و بمعدل نسبي 37.26% و قيمة T (-12.382) و أن رأي المبحوثين يتجه إلي أن الراتب لا يوفر قدر مناسب من الرفاهية.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عادل، 2005) في عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المادية و دراسة (محيسن:2004) التي أوضحت أن تدني مستوي الرضا الوظيفي عن الحوافز و التعويضات لدي موظفي وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة حيث بلغ الوزن النسبي 58.82% ، هذا مع العلم أن التعويضات و الحوافز التي يتلقاها موظفي وكالة الغوث الدولية تفوق تلك التي يتلقاها موظفي البلديات، و كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدلج: 2005) في عدم رضا الموظفين عن نظام الأجور و بالذات للفئات الدنيا من الموظفين.
- اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (شرشير: 2000) و التي توصلت أن درجة الرضا الوظيفي لدي مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية في محافظات شمال قطاع غزة كانت متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي 68.35% .
- يظهر هذا المجال بشكل خاص تدني علاوة الزوجة والأولاد وخصوصا أن مجتمعاتنا العربية تتميز الأسرة فيها بكثرة عدد الأفراد بالمقارنة مع بعض المجتمعات الأجنبية.
- قدرة البلديات علي تقديم الحوافز المادية ضعيفة للغاية (حلس: مقابلة، 2006)، و ذلك بسبب الظروف المالية الشديدة الصعوبة في الظروف الحالية و التي بدأت مع بداية انتفاضة الأقصى و المستمرة حتى الآن و تعاني البلديات منذ بداية الانتفاضة من قلة المدخولات و بالتالي من عدم القدرة علي دفع المرتبات الشهرية بانتظام لموظفيها.

2- المجال الثاني: الحوافز المعنوية

جدول (22): المعدل النسبي وقيمة اختبار T و الدلالة الإحصائية لفقرات

المجال الثاني (الحوافز المعنوية)

الرقم	الفقرة	المعدل النسبي	قيمة T	قيمة الاحتمال Sig.	الدلالة الإحصائية
11	عملي في البلدية يوفر لي شعورا بالاستقرار والأمان.	65.433	3.089	.001**	دال إحصائيا
12	من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي في البلدية المشاركة في الدورات التدريبية.	55.507	-2.255	.000**	دال إحصائيا
13	السلطة الممنوحة لي في عملي كافية و تساعدني علي القيام بالأعمال الموكلة لي.	62.920	1.559	.013*	دال إحصائيا
14	أشعر بالرضا عن الإجازات العادية.	68.207	4.773	.060	غير دال إحصائيا
15	أشعر بالرضا عن الإجازات المرضية.	69.673	6.077	.000**	دال إحصائيا
16	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.	73.507	8.283	.000**	دال إحصائيا
17	احتفظ بعلاقات طيبة مع الزملاء في العمل.	86.213	26.914	.000**	دال إحصائيا
18	احتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل.	81.953	18.230	.005**	دال إحصائيا
19	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	59.567	-.217	.415	غير دال إحصائيا
20	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به.	83.433	18.20	.000**	دال إحصائيا
21	عملي في البلدية يعطيني مقدار من التميز في المجتمع.	74.753	11.207	.000**	دال إحصائيا
22	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية.	49.580	-4.512	.000**	دال إحصائيا
23	الأجهزة و المعدات التي أستخدمها في العمل جيدة و مناسبة.	57.760	-1.202	.156	غير دال إحصائيا
	القيمة الإجمالية للمجال الثاني	68.35	8.698	.000**	دال إحصائيا

** المعدل النسبي دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

* المعدل النسبي دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

- يلاحظ ارتفاع استجابة المبحوثين عن الحوافز المعنوية بالمقارنة مع الحوافز المادية، حيث بلغ المعدل النسبي لهذا المجال 68.35 % وقيمة T موجبة وبمستوي معنوية (0.00)، و يقع في خانة الموافقة و يتجه رأي المبحوثين إلي الرضا العام عن الحوافز المعنوية.
 - يلاحظ ان الفقرة 22 و التي تتعلق بالمشاركة في الخطط المستقبلية حصلت علي أقل معدل نسبي في هذا المجال بقيمة 49.580 % و قيمة T سالبة (-4.512) و يتجه رأي المبحوثين إلي عدم الرضا عن مدي مشاركتهم في وضع الخطط المستقبلية، و يري الباحث أن التخطيط المستقبلي قد يكون ضعيفا في البلديات و أن الغموض و عدم وضوح الرؤيا يكتنف كثير من القضايا الإستراتيجية، و أنه قد لا يوجد تعاون كافي بين المبحوثين والمجالس البلدية في وضع الخطط المستقبلية.
 - المعدل النسبي للفقرة 19 عن المشاركة في اتخاذ القرارات و الذي يبلغ 59.567 % و مستوي الدلالة أكبر من 5% و هذه الفقرة غير دالة إحصائيا، و هذا يعبر عن غموض أو حيرة المبحوثين في مدي مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
 - الرضا الأكبر الذي عبر عنه المبحوثين في هذا المجال في الفقرة 17 و بمتوسط حسابي 86.213 % و قيمة T موجبة (26.914) و هي عن الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الزملاء و يتجه رأي المبحوثين إلي الرضا عن علاقتهم بزملائهم.
 - يلي الفقرة السابقة في الرضا الفقرة 20 و المعدل النسبي لها 83.433 % و هي عن أهمية العمل الذي يقوم به المبحوث، و قد يميل بعض المبحوثين إلي شيء من المغالاة في تقدير أهمية عملهم باعتباره يعبر عن أهميتهم في المؤسسة.
- و يؤيد ذلك ما ذكره Graeme (1999) أن بعض الأبحاث الحديثة أظهرت اختلافا بين المدراء و العاملين في نظرتهم للحوافز، فبينما كان رأي المدراء أن المال هو العنصر الأهم لتحفيز العاملين، فإن رأي العاملين أن المال يقع في المركز الخامس من الحوافز المرغوبة وأن المركز الأول يعود لتقدير جهودهم كحافز في العمل.
- وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عادل: 2005) في أن الحوافز غير المادية لها أثر أكبر من الحوافز المادية في رضا العاملين، و تتفق مع دراسة (الحيدر: 2005) في أن الرضا عن الحوافز المعنوية لدي العاملين العرب أكثر منه لدي العاملين الأجانب، و تتفق أيضا مع دراسة (Appribaum& Kamal: 2000) في أن استجابة العاملين للحوافز غير المادية أكبر منها للحوافز المادية وبالذات لناحية إثراء الوظيفة و تقدير الأداء.

3- المجال الثالث: مستوى الأداء

جدول (23): المعدل النسبي وقيمة اختبار T و الدلالة الإحصائية لفقرات المجال الثالث (مستوي الأداء)

الرقم	الفقرة	المعدل النسبي	قيمة T	قيمة الاحتمال Sig.	الدلالة الإحصائية
24	أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد.	85.107	27.726	.000**	دال إحصائياً
25	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي لعملي	84.787	26.155	.000**	دال إحصائياً
26	رئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي.	82.733	18.918	.000**	دال إحصائياً
27	يوجد تحسن مستمر لمستوى أدائي للعمل	80.827	16.106	.000**	دال إحصائياً
28	ألتزم في عملي بأوقات الدوام الرسمية.	85.593	19.745	.000**	دال إحصائياً
29	يتم تطبيق العقوبات علي الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب.	45.827	-6.740	.000**	دال إحصائياً
30	أعرف الحد الأدنى لمستوي الأداء المقبول في العمل.	74.460	10.532	.000**	دال إحصائياً
31	اعرف مستوى الأداء الذي يمكنني من الحصول علي مكافأة.	63.087	1.493	.007**	غير دال إحصائياً
32	الأقدمية هي العنصر الأهم للترقي في البلدية.	42.58	-7.793	.000**	دال إحصائياً
33	بناءا علي نظام تقييم الأداء، تطبق الإدارة سياسة الثواب و العقاب.	37.307	-11.252	.000**	دال إحصائياً
	القيمة الإجمالية للمجال الثالث	68.23	9.344	.000**	دال إحصائياً

** المعدل النسبي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

- المجال دال إحصائياً و المعدل النسبي الكلي للمجال 68.23 % و قيمة T موجبة (9.344) وبمستوي معنوية (0.00)، ويعبر عن مستوي أداء أكثر من متوسط من وجهة نظر المبحوثين.
- زاد المعدل النسبي للفقرات من 24 إلي 28 عن 80% و هذه الفقرات تتحدث عن تقدير المبحوث لمستوي أدائه لعمله، ويرى الباحث أن المبحوثين قد يكونوا مبالغين قليلا في تقدير مستوي أدائهم لعملهم و التزامهم بالعمل.

- الفقرة 31 غير دالة إحصائياً وقيمة المعنوية 7% ومتوسطها الحسابي 63.09 % و هذا قد يعكس حالة من الغموض لمستوي التحفيز بالمؤسسة و عدم الوضوح الكافي للمبحوثين لما يجب أن يقوموا به للحصول علي مكافأة معنوية أو مادية.
- المعدل النسبي الأدنى كان من نصيب الفقرة 33 و هو 37.307% و قيمة T سالبة (-9.344) و يتجه رأي المبحوثين إلي رفض هذه الفقرة و أن إدارة البلدية لا تطبق سياسة الثواب و العقاب طبقاً لنظام تقييم الأداء و قد تأكد هذا للباحث في معظم المقابلات التي أجراها مع المدراء في البلديات، و أن الموظفين ينظرون لنظام تقييم الأداء كشيء روتيني في معظم الأحوال.
- كذلك يتجه رأي المبحوثين إلي أنه لا يتم تطبيق العقوبات علي الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب كما هو ظاهر في تحليل الفقرة 29 ويرى أبو وردة (مقابلة: 2006) أن عدم قدرة البلدية علي دفع مرتبات الموظفين بانتظام منذ بدء الانتفاضة الحالية والتأخر في دفعها في السنة الحالية 2006 ولمدة خمسة شهور يحد كثيراً من توقيع العقوبات المناسبة وكان الموظفين بحسب رأيه معاقبين سلفاً بسبب انقطاع المرتبات.

4- المجال الرابع: التنافس بين الموظفين

جدول (24): المعدل النسبي وقيمة اختبار T و الدلالة الإحصائية لفقرات

المجال الرابع (التنافس بين الموظفين)

الرقم	الفقرة	المعدل النسبي	قيمة T	قيمة الاحتمال Sig.	الدلالة الإحصائية
34	إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية.	38.060	-10.825	.000**	دال إحصائياً
35	الترقي في العمل يعتمد علي الكفاءة في معظم الأحوال.	38.800	-9.827	.000**	دال إحصائياً
36	أحاول اكتساب مهارات جديدة لتطوير و تحسين العمل الذي أقوم به.	76.173	12.270	.000**	دال إحصائياً
37	اكتسبتي مهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقي داخل المؤسسة.	54.533	-2.689	.004**	دال إحصائياً
38	يتم الحصول علي العلاوة السنوية بغض النظر عن أداء الموظف.	76.533	9.185	.000**	دال إحصائياً
39	أسعي جاهدا لتطوير قدراتي في العمل لنيل مزيد من الصلاحيات في عملي.	76.600	12.027	.000**	دال إحصائياً
40	أسعي جاهدا لكسب ثقة رئيسي في العمل من خلال الإنجازات العالية في العمل.	78.513	13.194	.000**	دال إحصائياً
41	أشعر أن كل من يجتهد و يبذل في عمله يحصل على مقابل/ عائد مناسب.	43.767	-7.319	.000**	دال إحصائياً
42	كثيرا ما أتفق مع رئيسي في العمل علي إنجاز عمل في فترة محددة.	76.713	11.141	.000**	دال إحصائياً
	القيمة الإجمالية للمجال الرابع	57.00	-2.783	.003**	دال إحصائياً

** المعدل النسبي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha=0.01$).

- من الجدول (24) يتبين ضعف مستوي التنافس بين المبحوثين، حيث كانت القيمة الكلية للمعدل النسبي 57.00 % و قيمة T سالبة (-2.783) وبمستوي معنوية (0.03)، وأن رأي المبحوثين يتجه إلي عدم ملائمة نظام الحوافز (من حيث الوجود أو التطبيق) في خلق جو من التنافس بين الموظفين، وقد يعود ذلك إلي ضعف مستوي الحوافز بنوعها و بالذات المادية منها المقدمة من البلديات إلي موظفيها، وعدم ربط الحافز بالأداء، فقد أكد

(برهوم: مقابلة، 2006) أن كل الموظفين يحصلون علي العلاوة السنوية وأنها لم تحجب عن احد و هذا يبين عدم تأثير العلاوة السنوية في تحفيز الموظفين بسبب الحصول التلقائي عليها.

- يلاحظ أن المعدل النسبي للفقرات 34 و 35 يزيد قليلا عن 38% وبذلك يتجه رأي المبحوثين إلي عدم الموافقة علي هاتين الفقرتين و هما عن الحصول علي المكافأة عن طريق بذل المجهود وأن الترقى في العمل يعتمد علي الكفاءة، وهذا الأمر قد يعكس حالة خطيرة تجعل الموظفين لا يبذلون جهدهم في تأدية عملهم وأن الكفاءة في العمل لا يتم تقديرها بالشكل المطلوب و غياب تقدير المجهود في العمل و كذلك عدم تقدير كفاءة الأفراد يعني عدم تطبيق معايير سليمة في منح الحوافز الملائمة للموظفين وتؤكد نتائج الفقرة 41 هذا المعني، وقد أكد حلس (مقابلة: 2006) أن الترقيات هي أكثر الأمور المرغوبة من الموظفين، فيما يرى برهوم (مقابلة: 2006) أن إعطاء ترفقيات أثر علي الهيكل التنظيمي ومن الممكن انه سبب قدر من الخلل في الهيكل الإداري.

- يري (Kevin, 1999) في دراسته أن معاملة الموظفين ذوي الأداء المرتفع مثل أولئك ذوي الأداء المنخفض قد أدي إلي ترك الموظفين الجيدين للعمل، و هو ما يري الباحث أنه ما كان سيحدث لولا الظروف الاقتصادية الصعبة في المجتمع الفلسطيني و عدم وجود فرص عمل بديلة.

- المعدل النسبي الأقصى من نصيب الفقرة 40 وبلغ 78.513% و هي عن كسب ثقة رئيس العمل من خلال الإنجازات العالية، و بهذا يتجه رأي المبحوثين إلي الموافقة بشكل ملحوظ علي هذه الفقرة.

- تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (جاويش: 1980) في أن عدم تطبيق الحوافز السلبية أو الروادع في كثير من الأحيان و كذلك وجود خلل في هيكل الأجور تسبب في ضعف نظام الحوافز مما أدى أيضا إلى تدني مستوي الأداء وانخفاض الإنتاجية.

5- المجال الخامس: الحوافز المفضلة

جدول (25): المعدل النسبي وقيمة اختبار T و الدلالة الإحصائية لفقرات

المجال الخامس (الحوافز المفضلة)

الرقم	الفقرة	المعدل النسبي	قيمة T	قيمة الاحتمال Sig.	الدلالة الإحصائية
43	المكافآت المالية للأداء المرتفع لها قيمة كبيرة من وجهة نظري.	87.293	4.396	.000**	دال إحصائياً
44	أفضل الحصول علي الترقية بسبب القيمة المعنوية لها و ليس بسبب الزيادة المالية في الراتب.	76.933	10.456	.000**	دال إحصائياً
45	كثيرا ما يكون تأثير الثناء الشفوي أهم من المكافآت المالية.	67.100	3.809	.000**	دال إحصائياً
46	تمثيل البلدية في الاجتماعات العامة من الأمور التي تشجعني علي العمل.	70.013	5.824	.000**	دال إحصائياً
47	تمثيل البلدية أمام الجهات الرسمية له قيمة كبيرة.	75.867	9.900	.000**	دال إحصائياً
48	عملي في البلدية يساعدني علي البروز في المجتمع.	72.313	8.512	.000**	دال إحصائياً
49	أشعر أن الاحترام و التقدير من الرؤساء و الزملاء أهم من المزايا المادية.	77.413	11.092	.000**	دال إحصائياً
50	اعتراف الإدارة بالمجهود من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات لي أفضل من مكافأة مالية.	71.620	6.571	.000**	دال إحصائياً
51	اعتراف المجتمع بدوري في عملي، يجعلني ارفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر.	69.780	4.850	.000**	دال إحصائياً
	القيمة الإجمالية للمجال الخامس	74.26	11.121	.000**	دال إحصائياً

** المعدل النسبي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

- جميع فقرات هذا المجال دالة إحصائياً.
- من الجدول (25) يتبين رغبة الباحثين في الحصول علي الحوافز المذكورة في المجال مع اختلاف التفضيل لكل منها، حيث كانت القيمة الكلية للمعدل النسبي 74.26% و قيمة T موجبة (11.121) وبمستوي معنوية (0.00).

- حصلت الفقرة 43 علي أعلى متوسط حسابي و هو 87.293 % والتي تتعلق بتقدير قيمة المكافأة المالية و يؤيد ذلك ما ظهر في المجال الأول من عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المادية و أن المبحوثين يرغبون بالمزيد من الحوافز المالية، وزيادة المقابل المادي لعملهم في البلديات.
- أقل قيمة للوسط الحسابي كانت للفقرة 45 وهي 67.100 % وهذا يعني أن المبحوثين يولون الأهمية الأقل للثناء الشفوي.
- و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العديلي: 1985) حيث أظهرت نتائج تلك الدراسة أن أهم الحوافز التي يرغب الموظفون بالحصول عليها هي الحوافز المادية و يقع في المقام الأول الراتب و المكافأة.
- فيما يتعلق بالحوافز المعنوية فقد أبدى المبحوثون الأهمية الأكبر للتقدير من الرؤساء و الزملاء و قد أكد (Appelbaum، 2000) في دراسته أن تقدير مجهود العاملين من أهم الأمور التي تجعلهم يرغبون بالاستمرار في العمل بالمؤسسة.

6- المجال السادس: استخدام القدرات

جدول (26): المعدل النسبي وقيمة اختبار T و الدلالة الإحصائية لفقرات
المجال السادس (استخدام القدرات)

الرقم	الفقرة	المعدل النسبي	قيمة T	قيمة الاحتمال Sig.	الدلالة الإحصائية
52	لو أتيت لي فرصة عمل في مكان آخر بأجر مماثل لن أترك العمل.	78.633	9.805	.000**	دال إحصائيا
53	أبذل جهد مناسب لتنفيذ الأعمال المطلوبة مني.	85.687	29.666	.000**	دال إحصائيا
54	المقابل الذي احصل عليه من عملي يدفعني لتحقيق أهداف البلدية.	72.433	8.092	.000**	دال إحصائيا
55	أحيانا أرفض تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل بسبب عدم اهتمام المسؤولين.	57.113	-1.283	.101	غير دال إحصائيا
56	أحيانا أرفض تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل خوفا من توجيه اللوم لي.	66.947	3.745	.000**	دال إحصائيا
57	أحيانا أرفض استخدام المعرفة التي حصلت عليها من الدورات التدريبية بسبب اللامبالاة في البلدية.	60.240	0.113	.455	غير دال إحصائيا
58	أحيانا أرفض التأخر بعد الدوام لتأدية بعض المهام.	68.273	4.121	.000**	دال إحصائيا
59	نادرا ما يقول لي رئيسي في العمل إذا أنجزت كذا سوف تحصل علي مقابل كذا.	46.653	-5.343	.000**	دال إحصائيا
60	أحيانا تكون نتيجة الانجاز الذي أحققه في العمل، زيادة أعبائي في العمل فقط.	43.720	-7.476	.000**	دال إحصائيا
61	غالبا ما يحاسبني رئيسي في العمل علي طريقة إنجاز عمل معين و ليس علي إنجاز العمل نفسه.	57.667	- 1.192	.120	غير دال إحصائيا
	القيمة الإجمالية للمجال السادس	63.737	3.797	.000**	دال إحصائيا

** المعدل النسبي دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

- بيانات الفقرات من 55 و حتى 61 هي للمعني العكسي لها.
- من الجدول (26) يتبين أن المبحوثون يميلون إلي التردد في إجاباتهم علي مجمل هذا المجال حيث كانت القيمة الكلية للمعدل النسبي لهذا المجال 63.737 % و قيمة T هي 3.797 وبمستوي معنوية (0.00)، و يظهر من ذلك أن الموظفين لا يستخدمون مهاراتهم بشكل جيد في تأدية عملهم.
- المعدل النسبي الأكبر للفقرة 53 و هي حول بذل جهد مناسب في العمل.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (جاويش: 1980) في أن نظام الحوافز لا يشجع العاملين علي زيادة إنتاجيتهم

7- إجمالي مجالات الاستبانة

جدول: (27) المعدل النسبي لمجالات الاستبانة

قيمة الاحتمال Sig.	قيمة T	المعدل النسبي %	المجال
.000**	-11.92	46.89	المجال الأول: الحوافز المادية
.000**	8.698	68.35	المجال الثاني: الحوافز المعنوية
.000**	9.344	68.23	المجال الثالث مستوي الأداء
.003**	-2.783	57.00	المجال الرابع: التنافس بين الموظفين
.000**	11.121	74.26	المجال الخامس: الحوافز المفضلة
.000**	3.797	63.74	المجال السادس: استخدام القدرات

** المعدل النسبي دال إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

الجدول (27) يبين المعدل النسبي لكل مجال و قيمة (T) و الغرض منه إظهار الاختلاف في القيم بين المجالات، و يلاحظ تقارب بيانات مجالي مستوى الأداء و الحوافز المعنوية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1- الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز ومستوي أداء الموظفين لعملهم ومدى استخدامهم لقدراتهم.

جدول (28): نتائج الفرضية الأولى

الرقم	مجال الاختبار	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الاحتمال Sig.
1	(معدل الحوافز المادية و المعنوية مع مستوي الأداء)	0.553	.000**
2	(الحوافز المادية مع مستوي الأداء)	0.358	.000**
3	(الحوافز المعنوية مع مستوي الأداء)	0.580	.000**
4	معدل الحوافز المادية و المعنوية مع مستوي الأداء و استخدام القدرات)	0.572	.000**
5	(الحوافز المادية مع مستوي الأداء واستخدام القدرات)	0.379	.000**
6	الحوافز المعنوية مع مستوي الأداء واستخدام القدرات)	0.594	.000**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

- تم اختبار العلاقة بين الحوافز بنوعها مع مستوي الأداء و استخدام القدرات بعدة

أشكال كما بالجدول أعلاه رقم (28)، باعتبار أن استخدام القدرات يعبر عن مستوي

الأداء بطريقة

- يتضح وجود علاقة ارتباطيه بين مستوي الأداء للمبوحثين والحوافز ككل و بين مستوي الأداء واستخدام القدرات والحوافز ككل وبلغ معامل الارتباط في الحالتين علي التوالي 0.53 و 0.572 عند مستوي دلالة 0.000 وهو دال إحصائياً وأن مستوي الأداء واستخدام القدرات يزيد بزيادة الحوافز وكما يتبين من الجدول أن العلاقة الارتباطية بين الحوافز المعنوية ومستوي الأداء (0.580) والعلاقة الارتباطية بين الحوافز المعنوية ومجالي مستوي الأداء واستخدام القدرات (0.594) أقوى منها بين الحوافز المادية ومستوي الأداء (0.358) والحوافز المادية ومجالي مستوي الأداء واستخدام القدرات (0.379) وجميعها عند مستوى دلالة =0.00، ومن ذلك يمكن

أن نستنتج أن استجابة المبحوثين للحوافز المعنوية اكبر منها للحوافز المادية نظرا لعدم قناعة الموظفين بالحوافز المادية التي يحصلون عليها من عملهم في البلديات و هذا يعود لأسباب منها أن المبحوثين يحتلون مناصب إدارية عليا نسبيا وأن الحوافز المادية المتاحة ليست كبيرة رغم أنهم يتقاضون مرتبات مرتفعة نسبيا مقارنة بباقي فئات العاملين بالبلديات وهذا بسبب ظروف البلديات حيث إن قدرة البلديات علي منح حوافز مالية كبيرة محدودة (برهوم: مقابلة، 2006) وعدم وجود خطط تحفيز حقيقية.

- بلغ المعدل النسبي للمجال الأول و الذي يقيس استجابة المبحوثين للحوافز المادية 46.89 % وقيمة T -11.92 وهذه النتيجة تدعم الفرضية و أن استجابة المبحوثين للحوافز المادية ضعيفة وقد تم التطرق للمشكلة المالية التي تعاني منها البلديات في التعليق علي نتائج المجال الأول (الحوافز المادية).

- تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الوابل: 2005) في أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء، ودراسة (Toshiba HRD: 2006) في أن ربط الحوافز بالأداء قد أدى إلي ارتفاع مستوي الأداء و تحقيق الأهداف، كما تتفق مع دراسة (CatalinaRaule: 1997) في أن الأداء المرتفع يتزايد بتزايد الحفز المادي.

2- الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والتنافس بين الموظفين على تطوير وتحسين مستوى الأداء.

جدول (29): نتائج الفرضية الثانية

مجال الاختبار	معامل بيرسون للارتباط	قيمة الاحتمال Sig.
معدل الحوافز المادية و المعنوية مع التنافس بين الموظفين	0.604	.000**
معدل الحوافز المادية و المعنوية مع معدل مجالي التنافس بين الموظفين ومستوى الأداء	0.638	.000*

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

- يتضح من الجدول (29) وجود علاقة ارتباطيه بين تنافس المبحوثين علي تطوير وتحسين الأداء والحوافز ككل و بلغ معامل الارتباط 0.604 عند مستوي دلالة 0.000 و هو دال إحصائياً وأن تنافس المبحوثين علي تطوير وتحسين الأداء يزيد بزيادة الحوافز. كذلك الأمر بالنسبة لمعامل الارتباط بين معدل الحوافز المادية و المعنوية مع معدل مجالي التنافس بين الموظفين ومستوى الأداء، حيث بلغ (0.638) عند مستوي دلالة 0.000، وان مستوى الأداء و التنافس بين الموظفين علي تطوير و تحسين الأداء يتزايد بتزايد الحوافز.

- يتضح أن المبحوثين يستجيبون للحوافز بأنواعها في تطوير أدائهم وأن العلاقة تبدوا طردية و قوية وأن الحوافز تؤثر بشكل كبير علي تطوير القدرات ومستوى الأداء.

- بالرغم من النتائج أعلاه إلا أن العلاقة بين الحوافز و الأداء في البلديات غير واضحة و لا توجد مستويات مقرررة مسبقا من الإنجاز يمنح بناءا عليها الموظف حافز معين (أبو شماله : مقابلة، 2006) بالإضافة إلي أن قدرة البلديات علي منح الحوافز المادية ضعيفة كثيرا وهو ما تم الإشارة إليه سابقا في التعليق علي الفرضية الأولى، وهذا يبين ضرورة الاهتمام بأن يتم ربط الحوافز بكل من مستوى الداء وتطوير الموظفين لأدائهم لقوة العلاقة بينهم.

3- الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الحوافز المفضلة يعزي إلي اختلاف المستويات الإدارية.

اختبار التوزيع الطبيعي

نظرا لأن فئة مدير تقل عن 30 فقد تم عمل اختبار التوزيع الطبيعي بواسطة اختبار Shapiro - Wilk للمجال الخامس وكانت النتائج كما يلي:

جدول (30): اختبار Shapiro - Wilk

Shapiro - Wilk			المستوي الإداري
مستوي الدلالة	العدد	قيمة الاختبار	
0.748	55	0.986	رئيس شعبة
0.287	68	0.978	رئيس قسم
*0.000	27	0.674	مدير

* توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي

من جدول (30) وحيث أن مستوي الدلالة يقل عن 0.05 فإن توزيع بيانات فئة المدير لا يتبع التوزيع الطبيعي.

وبناء على ذلك فقد تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis test لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الحوافز المفضلة يعزي إلي اختلاف المستوي الإداري والنتائج بالجدول (31).

جدول (31): اختبار Kruskal-Wallis test

المرکز الوظيفي	العدد	متوسط الدرجات
رئيس شعبة	55	66.75
رئيس قسم	68	73.87
مدير	27	97.44
المجموع	150	

وقد كانت قيمة مربع كاي بين المستويات الإدارية و الحوافز المفضلة كما في الجدول التالي:

جدول (32): قيمة مربع كاي

مستوي الدلالة	درجة الحرية	قيمة مربع كاي (كاي ²)	مجال الاختبار
0.010	2	9.225	متوسط الحوافز المفضلة (المجال الخامس) مع المستوي الإداري

- يتضح من الجدول (32) أن قيمة كاي² 9.225 و أن مستوي الدلالة أقل من 0.05 و هذا يؤكد أنه يوجد اختلاف في تفضيل الحوافز بين المستويات الإدارية و كما يتبين من جدول (31) أن المبحوثين يستجيبون لجميع الحوافز المذكورة في هذا المجال و أنهم يرغبون بالحصول عليها و أن الاستجابة لهذه الحوافز تزيد بزيادة المستوي الإداري .
- وقد يكون السبب أن المدراء يرغبون في توفير المزيد من الحوافز لكي يقوموا بتحفيز موظفيهم، كما أن المجال الخامس يحتوي علي كثير من الحوافز المعنوية التي يرغب المدراء بالحصول عليها، ولأنهم تمتعوا بالحصول علي هذه الحوافز فهم يقدرون قيمتها أكثر من غيرهم، و من المعروف أن وظيفة رئيس شعبة تعتبر من الوظائف الإدارية الدنيا في هذا البحث و استجابتهم للحوافز المعنوية أقل من رؤساء الأقسام فضلا عن المدراء.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو السكر: 2000) في وجود فروق في الرضا الوظيفي بسبب اختلاف المستوي الإداري.

4- الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز يعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.

بالرجوع إلى جدول (15) و حيث أن عدد أفراد العينة للثانوية العامة و ماجستير فأعلي أقل من 30 ، لذا يجب اختبار فيما إذا كانت بيانات هاتين الفئتين تتبع التوزيع الطبيعي و ذلك باستخدام اختبار Shapiro-Wilk حيث أنه مناسب في حالة العينات الصغيرة و قد تبين من النتائج في الجدول (33) أن مستوي الدلالة أكبر من 0.05 لهاتين الفئتين.

جدول (33): اختبار Shapiro - Wilk لاختلاف المؤهل العلمي

Shapiro - Wilk			المؤهل العلمي
قيمة الاحتمال (Sig)	العدد	قيمة الاختبار	
0.667	11	0.952	ثانوية عامة
0.408	13	0.936	ماجستير فأعلي

وتدل هذه النتائج علي أن توزيع البيانات لفئات الثانوية العامة و الماجستير فأعلي تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءا علي ذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين علي نظام الحوافز يعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي و قد وجد أن قيمة $(F) = 5.561$ و قيمة $\text{Sig} = 0.016$ و بالتالي فإنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي عند مستوي دلالة 0.05.

جدول (34): المعدل النسبي و الانحراف المعياري لمتوسط المجالين الأول و الثاني

المؤهل العلمي	العدد	المعدل النسبي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة	11	53.688	8.072
دبلوم متوسط	30	56.297	10.772
بكالوريوس	96	59.533	10.566
ماجستير فأعلي	13	65.896	10.935
المجموع	150	59.008	10.754

وتم إجراء اختبار Post Hoc test للمقارنات المتعددة فحصلنا علي النتائج في الجدول التالي

جدول (35): نتائج اختبار Post Hoc test للمقارنات المتعددة

المؤهل	الفرق بين المعدلات النسبية	قيمة الاحتمال (Sig)
ماجستير فأعلي - ثانوية عامة	12.209	*0.048
ماجستير فأعلي - دبلوم متوسط	9.599	0.059
ماجستير فأعلي - بكالوريوس	6.364	0.244
بكالوريوس - ثانوية عامة	5.845	0.385
بكالوريوس - دبلوم متوسط	3.235	0.539
دبلوم متوسط - ثانوية عامة	2.609	0.919

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائيا عند مستوي 0.05

- من النتائج في الجدول (35) يتبين أن الفرق بين المتوسطات أعلي ما يكون بين فئتي الماجستير فأعلي والثانوية العامة ويليه في الترتيب فئة الدبلوم ثم أخيرا فئة البكالوريوس، كذلك فإن مستوي الدلالة يزيد عن 0.05 بين جميع الفئات عدا فئة الماجستير فأعلي و فئة الثانوية العامة و بالتالي يكون دال إحصائيا بين الماجستير و الثانوية العامة و هذا الفرق لصالح فئة الماجستير فأعلي و بالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز يعزي إلي اختلاف المؤهل العلمي بين هاتين الفئتين فقط و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الرضا عن الحوافز بين باقي الفئات.
- من خلال جدول المعدل النسبي لفئات المؤهل العلمي رقم (34) نجد أن رضا الفئات أعلي ما يكون لفئة الماجستير فأعلي، ثم يتناقص إلي أقل قيمة في فئة الثانوية العامة، و هذا يعود

إلي أن حملة هذا المؤهل يحتلون في الغالب مراكز وظيفية عليا تحتوي علي كثير من
المزايا المادية و المعنوية و بالتالي يكون الرضا عن الحوافز لهذه الفئة مرتفعا.
تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (محيسن: 2004) و (أبو السكر: 2000) و(المرنخ:
2003) في وجود اختلاف في الرضا الوظيفي بسبب اختلاف المؤهل العلمي.
- تتفق الدراسة مع دراسة (الحيدر: 2005) في أن الرضا يزداد بين الموظفين الذين
يحملون مؤهلات عالية.

5- الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز يعزى إلى اختلاف المستوي الإداري.

اختبار التوزيع الطبيعي

نظرا لأن فئة مدير تقل عن 30 فقد تم عمل اختبار التوزيع الطبيعي بواسطة اختبار Shapiro - Wilk وكانت النتائج كما يلي:

جدول (36): اختبار Shapiro - Wilk للمستوى الإداري

Shapiro - Wilk			المستوي الإداري
قيمة الاحتمال (Sig)	العدد	قيمة الاختبار	
0.16	55	0.969	رئيس شعبة
0.290	68	0.979	رئيس قسم
0.084	27	0.934	مدير

من جدول (36) وحيث أن مستوي الدلالة يزيد عن 0.05 فإن توزيع بيانات هذه الفئات تتبع التوزيع الطبيعي

وبناء على ذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين على نظام الحوافز يعزى إلى اختلاف المستوي الإداري وقد وجد أن قيمة $(F) = 7.283$ وقيمة $\text{Sig} = 0.001$ وبالتالي فإنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين تعزى إلى اختلاف المستوي الإداري.

وتم إجراء اختبار Post Hoc test للمقارنات المتعددة فحصلنا على النتائج في الجدول التالي

جدول (37): نتائج اختبار Post Hoc test للمقارنات المتعددة

المستوي الإداري	فرق المتوسطات	قيمة الاحتمال (Sig)
مدير ... رئيس قسم	4.620	0.148
مدير ... رئيس شعبه	9.030	0.001**
رئيس قسم ... رئيس شعبه	4.412	0.066

** الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى 0.01

ومن النتائج في الجدول (37) يتبين أن الفرق بين المتوسط النسبي لفئتي المدير ورئيس شعبه دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز يعزي إلي اختلاف المستوي الإداري بين هاتين الفئتين فقط (المدير و رئيس الشعبة) و لصالح فئة المدير ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الرضا عن الحوافز بين باقي الفئات.

و كذلك من خلال فرق المتوسطات في الجدول (37) نجد أن أكبر الفروق يقع بين فئة المدير و فئة رئيس شعبه، ثم يتناقص إلي أقل قيمة بين رئيس قسم و فئة رئيس الشعبة ، وهذا يعود لأن فئة المدراء تحصل علي راتب اكبر من باقي الفئات في الغالب كما أنها تتمتع بحكم مركزها الوظيفي بصلاحيات و مزايا معنوية أخرى أكثر من باقي الفئات و بالتالي يكون الرضا عن الحوافز لهذه الفئة اكبر من باقي الفئات.

6- الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز يعزى إلي اختلاف عدد سنوات الخبرة.

اختبار التوزيع الطبيعي

من الجدول رقم (18) و حيث أن الخبرة للفئة أكثر من 30 سنة تقل عن 30 فقد تم عمل اختبار التوزيع الطبيعي بواسطة اختبار Shapiro - Wilk وكانت النتائج كما يلي:

جدول (38): اختبار Shapiro - Wilk لسنوات الخبرة

Shapiro-Wilk			مستوي الخبرة (سنة)
قيمة الاحتمال (Sig)	العدد	قيمة الاختبار	
0.899	20	0.978	من 10 إلي 2
0.482	69	0.983	من 20 إلي 11
0.761	53	0.985	من 30 إلي 21
0.391	8	0.915	30 فأكثر

- حيث أن مستوي الدلالة يزيد عن 0.05 فإن توزيع بيانات هذه الفئات تتبع التوزيع الطبيعي.

وبناء علي ذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين علي نظام الحوافز يعزى إلي اختلاف سنوات الخبرة و قد وجد أن قيمة $F = 1.346$ و قيمة $Sig = 0.262$ و بالتالي فإنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين تعزى إلي اختلاف سنوات الخبرة.

- قد يكون السبب في عدم وجود اختلاف في الرضا الوظيفي في هذه الحالة أن مستويات الخبرة موزعة علي جميع المراكز الوظيفية و علي جميع المؤهلات العلمية بشكل غير منتظم فمثلا يوجد بعض رؤساء الشعب يتمتعون بخبرة تزيد عن 30 سنة بالبلدية و بعض رؤساء الأقسام لا تزيد خبرتهم عن عشرة سنوات.
- تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محيسن: 2004) والتي أكدت أن سنوات الخبرة تتناسب تناسباً طردياً مع المستوي العام للرضا الوظيفي.

الفرضية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين عن نظام الحوافز يعزى إلي اختلاف مكان العمل.

من الجدول رقم (39) و حيث أن العدد لبلديتي جباليا و رفح أقل من 30، فقد تم عمل اختبار التوزيع الطبيعي بواسطة اختبار Shapiro - Wilk وكانت النتائج كما يلي:

جدول (39): اختبار Shapiro - Wilk لمكان العمل

Shapiro-Wilk			مكان العمل
قيمة الاحتمال (Sig)	العدد	قيمة الاختبار	
0.782	66	0.978	بلدية غزة
0.546	31	0.983	بلدية خان يونس
0.671	28	0.985	بلدية جباليا
0.482	25	0.915	بلدية رفح

- حيث أن مستوي الدلالة يزيد عن 0.05 فإن توزيع بيانات هذه الفئات تتبع التوزيع الطبيعي.

وبناء على ذلك فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين علي نظام الحوافز يعزى إلي اختلاف سنوات الخبرة و قد وجد أن قيمة $(F) = 1.346$ و قيمة $Sig = 0.190$ و بالتالي فإنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظفين تعزى إلي اختلاف مكان العمل.

- قد يكون السبب في عدم وجود اختلاف في الرضا الوظيفي في هذه الحالة أن الحوافز المادية التي تمنح للموظفين تعود لنفس النظام الحكومي وكذلك تشابه الظروف المالية الصعبة التي تمر بها البلديات، بالإضافة إلي تشابه النمط الإداري للمجالس البلدية غير المنتخبة التي تدير البلديات حاليا.

- تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محيسن: 2004) والتي أكدت تأثر الرضا الوظيفي بالمنطقة السكنية و في هذه الحالة مكان العمل وهو في الغالب مكان السكن لمعظم الموظفين.

الفصل السابع

النتائج و التوصيات

مقدمة

يسعى الباحث في هذا الفصل إلى وضع ملخص لنتائج الدراسة مع ربطها بالإطار النظري و الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوافز و أداء الأفراد لعمالهم في المنظمات المختلفة و قد حرص الباحث على تناول الدراسات الحديثة بقدر ما يستطيع في هذه الدراسة. و بناءا على نتائج الدراسة تم وضع التوصيات التي يمكن أن تساعد البلديات الكبرى بالذات و غيرها من المؤسسات المهمة بموضوع الحوافز لكي تستفيد من طاقات و قدرات الأفراد و تحفيزهم بالطرق المناسبة مما يعود على البلديات بالفائدة و يؤدي إلي تحسين العمل الإداري و رفع الكفاءة و في النهاية يعود بالفائدة على المجتمع .

و يتكون هذا الفصل من مبحثين:

المبحث الأول: نتائج الدراسة

المبحث الثاني: توصيات الدراسة

المبحث الأول:

نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين ونتائج الدراسات السابقة و الإطار النظري يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها الباحث فيما يلي :-
أولاً: أظهرت الدراسة عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المادية حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة المبحوثين للحوافز المادية 46.89 % وقيمة الاحتمال 0.000 وهي دالة عند مستوي الدلالة

$\alpha = 0.000$ وكانت T سالبة وقيمتها -11.92، وهذا يعني أن نظرة الموظفين تجاه الحوافز المادية تتجه نحو السلبية مع العلم أن مجتمع الدراسة هو الذي يحظى بأعلى حوافز وأعلى دخل من بين موظفي البلديات و لعل هذا يعكس عدم رضا بشكل أكبر بين موظفي الفئات الدنيا عن الحوافز المادية أو العوائد المادية التي يتلقونها.
و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- 1- تدني مستوى المرتبات و عدم ارتباطها بجدول غلاء المعيشة.
- 2- عدم قدرة البلديات على تقديم حوافز مادية بسبب الظروف المالية البالغة الصعوبة التي تمر بها منذ انتفاضة الأقصى و التي بدأت في سبتمبر، 2000.
- 3- عدم وجود خطط لتحفيز الموظفين تهدف لإحراز نتائج معينة يتم بناء عليها تقديم مكافآت مادية.
- 4- تقديم حوافز مادية أحياناً في أضيق الحدود مثلاً عندما يتم تحصيل فواتير قديمة من المواطنين بواسطة الموظف.
- 5- البلديات لم تحدد النتائج المطلوب إحرازها في القطاعات الرئيسية و السلوك المرغوب من الموظفين و الذي يجب تحفيزه و النتائج المطلوب إحرازها و التي تستحق حوافز.
- 6- اقتصار الحوافز في كثير من الأحيان علي الثناء الشفوي.
- 7- حيث أن عدد أفراد الأسرة كبير نسبياً في مجتمعنا الفلسطيني في قطاع غزة، فإن العلاوات الاجتماعية التي يتلقاها الموظفين قليلة للغاية و لا تتناسب مع الاحتياجات الناشئة عن زيادة عدد أفراد الأسرة، حيث كان المعدل النسبي 31.47% لاستجابة المبحوثين عن العلاوات الاجتماعية وهو الأدنى من بين جميع الحوافز المادية.

ثانياً: أظهرت الدراسة ارتفاع استجابة الموظفين للحوافز المعنوية بالقياس للحوافز المادية، حيث بلغ المعدل النسبي 68.35% ، ومن خلال استجابة الموظفين يتبين أن أعلاها كانت للعلاقات الطيبة مع الرؤساء و الزملاء و أهمية العمل الذي يقومون به و أدناها كانت للمشاركة في وضع الخطط و اتخاذ القرارات و التدريب و المعدات المستخدمة في العمل و يعزو الباحث هذه النتيجة إلي:

- 1- عدم وجود تخطيط طويل المدى في البلديات، و عدم إشراك جميع المستويات الإدارية في وضع تلك الخطط بشكل معقول.
- 2- عدم تنظيم الاحتياجات التدريبية و قلة فرص التدريب لقطاعات معينة في البلديات.
- 3- تعرض عموم الموظفين لضغوط في عملهم بعضها ينتج عن اعتداء أفراد من الجمهور عليهم بالسباب أحيانا كثيرة و جسديا في أحيان قليلة و بالذات الموظفين الذين يتعاملون مع قضايا ترخيص الأبنية الجديدة و مراقبي الأسواق و موظفي قسم الجباية و غيرهم.
- 4- ارتباط عمل البلدية بتقديم كثير من الخدمات في نفس المجتمع الذي يعيش في العاملون يفرض عليهم ضغوطا اجتماعية.
- 5- أحيانا تكون المعدات التي يستخدمها بعض الموظفين في عملهم قديمة أو غير مناسبة، بل يعاني الموظفون أحيانا من عدم توفر القرطاسية في الفترة الحالية.

ثالثاً: أظهرت الدراسة أن مستوى أداء الموظفين وإن ظهر أنه مناسباً إلا أنه لم يكن راقياً أو مرتفعاً بشكل كبير، حيث بلغ المعدل النسبي لمجال مستوى الأداء 68.23% وقيمة =0.000 Sig ، حيث اتضح من خلال استجابة الموظفين ما يلي:

- 1- ارتفاع استجابة الموظفين للفقرات التي تتعلق بتقديرهم لمستوى أدائهم للعمل و قد يكونون مبالغين بعض الشيء في تقدير مساهمتهم في العمل.
- 2- أنه لا يتم تطبيق العقوبات علي الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب من خلال الإهمال غالباً في تطبيق العقوبة المناسبة علي البعض و التسرع أحيانا في إنزال العقوبات علي بعضهم الآخر.
- 3- أن نظام تقييم الأداء لا يتم الاستفادة منه في منح المكافآت و إعطاء المزايا للموظفين المجيدين في عملهم أو الممتازين، و أيضا لا يتم بناء عليه توقيع عقوبات علي الموظفين المهملين و المقصرين في تأدية وظائفهم، و يجري التعامل مع نموذج تقييم الأداء كعمل روتيني لأن الأنظمة الإدارية تنص عليه.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلي ما يلي:

- 1- ضعف مستوى الحوافز المادية الموجود بالبلديات.
- 2- عدم وضوح العلاقة بين الحوافز و مستوى الأداء.

3- ضعف الرقابة علي الأداء.

4- عدم وجود سياسات معلنة للموظفين عن الحوافز التي يمكنهم الحصول عليها مقابل تحقيق نتائج مرغوبة.

5- تحقيق بعض الموظفين انجازات عالية في عملهم يعود لاجتهادهم الذاتي.

رابعاً: أظهرت الدراسة تدني استجابة الموظفين لمجال التنافس بين الموظفين علي تطوير و تحسين الأداء، حيث بلغ المعدل النسبي 57% و Sig= 0.03 ، و هو أقل من مستوي الحياد و يتجه للناحية السلبية.

و بلغ معامل الارتباط بين الحوافز ككل و المجال الذي يقيس التنافس بين الموظفين 0.604 و Sig= 0.00، ومن خلال تحليل استجابات الموظفين يتضح ما يلي:

1- لا توجد قناعة لدي الموظفين بان بذل مجهود كبير في العمل يؤدي إلي حصولهم علي مزايا تذكر.

2- أن الحصول علي ترقية في العمل لا يرتبط بالكفاءة في معظم الأحوال و أن معظم الترقيات تعطي لمن لا يستحقونها.

3- عدم قناعة الموظفين بأن اكتسابهم لمهارات جديدة يزيد فرصتهم في الترقى أو الحصول علي مزايا في العمل.

4- أن الحصول علي العلاوة السنوية غير مرتبط بمستوي الأداء و أن هذه العلاوة تعطي تلقائياً للموظفين مع بداية كل سنة جديدة و بالتالي فقدت قيمتها كحافز و لا يوجد ارتباط في ذهن الموظف بين الأداء و العلاوة السنوية و إنما ارتبطت في ذهنه كحق مكتسب مع بداية كل سنة جديدة.

خامساً: أظهرت الدراسة أن استجابة غالبية الموظفين لمجال الحوافز المفضلة كانت عالية، حيث بلغ المعدل النسبي لهذا المجال 74.26% و Sig=0.000، فيما كان المعدل النسبي لاستجابة الموظفين من فئة رؤساء الشعب 66.75% و لرؤساء الأقسام 73.67% و للمدراء 79.44% و بالتالي تزيد استجابة الموظفين بزيادة المستوي الإداري و أن هناك اختلاف في درجة تفضيل الحوافز بين المستويات الإدارية بين فئة المدراء و فئة رؤساء الشعب عند مستوي دلالة 0.000 ، و من خلال تحليل استجابات الموظفين يتضح الآتي:

1- أن أعلى الاستجابات كانت للمكافآت المالية وهذا يتوافق مع النتائج السابقة.

2- أن الموظفين يقدرون قيمة الترقية بسبب ما تحتويه من صلاحيات و قيمة معنوية أكثر من الزيادة في الراتب الناشئة عنها.

3- أن الموظفين يرغبون في الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها.

سادسا: خلصت الدراسة إلى أن الموظفين يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط حيث بلغ المعدل النسبي لهذا المجال 63.740 % ومن خلال تحليل استجابات الموظفين يتضح ما يلي:

- 1- تتجه آراء معظم الموظفين للتمسك بعملهم في البلديات.
 - 2- أن الموظفين يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في العمل.
- و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى :
- عدم وجود فرص عمل بديلة و يتساوي موظفي البلديات مع معظم الموظفين في المؤسسات العامة و الخاصة في هذا الأمر.
 - الحوافز الممكن الحصول عليها لا تغري الموظفين ببذل كل جهدهم و استخدام كل قدراتهم في العمل.
 - ضعف الرقابة و عدم اتخاذ إجراءات فعالة ضد الموظفين المهملين في عملهم.

سابعا: أظهرت الدراسة وجود اختلاف في رضا الموظفين عن الحوافز بسبب اختلاف المؤهل العلمي بين فئتي الماجستير فأعلى و فئة الثانوية العامة و كان الفرق في المعدل النسبي بين الفئتين 12.2% و قيمة الاحتمال = 0.048 و لا يوجد فروق بين باقي الفئات و يعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب فئة الماجستير فأعلى غالبا ما يحتلون مناصب عليا تحتوي علي كثير من المزايا المادية و المعنوية بعكس وظائف فئة الثانوية العامة.

ثامنا: أظهرت الدراسة وجود اختلاف في رضا الموظفين عن الحوافز بسبب اختلاف المستوي الإداري بين فئتي المدراء و رؤساء الشعب، حيث بلغ الفرق في المعدل النسبي 9.0% و قيمة الاحتمال = 0.001 و لا يوجد فرق بين باقي الفئات و يعزو الباحث السبب إلى أن وظائف المدراء تحتوي علي مزايا مادية و معنوية أكبر من وظائف رؤساء الشعب.

تاسعا: خلصت الدراسة إلى عدم وجود فرق في رضا الموظفين بسبب اختلاف سنوات الخبرة و نفس النتيجة بسبب اختلاف مكان العمل، و يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن سنوات الخبرة موزعة علي جميع المراكز الوظيفية و أن البلديات محل الدراسة تعيش ظروفًا متشابهة من جهة العجز المالي و من جهة أن مجالسها البلدية مؤقتة و غير منتخبة و بالتالي يسيطر عليها تقريبا نمط إداري متشابه.

المبحث الثاني:

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة و المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث و الإطار النظري ، تم عمل ملخص لأهم التوصيات التي من الممكن أن تستفيد منها البلديات و المؤسسات الأخرى المهمة بالموضوع لتحسين أداء الموظفين من خلال الاستخدام الجيد للحوافز بأنواعها، و هي الآتي:

- 1- الاهتمام بالحوافز المادية و ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة و زيادة علاوة الزوجة و الأبناء، لأن الراتب يشبع الحاجات الفسيولوجية و يوفر الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي و يحسن الرضا الوظيفي.
- 2- تحديد الجوانب أو القطاعات التي يكفي فيها الأداء العادي والتي يمكن أن يكتفي فيها بمنح التعويضات العادية و تلك ذات الأهمية القصوى في عمل إدارات البلدية و الأهداف المرجو تحقيقها و مستويات الانجاز العادية و مستويات التفوق و المكافآت المادية و المعنوية لكل مستوى.
- 3- تحليل جوانب أداء العمل في إدارات البلديات و باشتراك الموظفين و معرفة مواطن الخلل و أسبابه و التعرف على توجهاتهم.
- 4- إعادة صياغة نظام أو معايير الترقيات للموظفين و أن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة أولا و إذا تساوت الكفاءة بين أكثر من شخصين تكون الترقية من حق الأقدم بالبلدية، و يمكن وضع بعض الأمور لأخذها بالاعتبار في منح الترقيات:
 - مراعاة خبرة الموظف داخل البلدية و خارجها و وضع وزن نسبي لكل منها.
 - وضع معايير موضوعية و عادلة لقياس كفاءة الموظف.
 - عمل اختبارات لتحديد الموظف الأكفأ إذا لزم الأمر.
 - عدم التقيد بمنح الأفراد من داخل البلدية وظائف عليا إذا لم تتوفر فيهم الكفاءة و عمل إعلان داخلي و خارجي عن حاجة البلدية لتلك الوظيفة.
- 5- مكافأة الموظفين المجتهدين في عملهم و الذين حققوا إنجازات ملموسة دون انتظار حصولهم على مكافآت لكي يشعروا بتقدير المؤسسة لعملهم و اعترافها بمساهماتهم و لضمان استمرارهم في العمل مستقبلا.

- 6- الاهتمام بنظام تقييم الأداء من حيث التطبيق والرقابة و اتخاذ الإجراءات المناسبة بناءا علي نتائج التقييم بمكافأة المتفوقين و تطبيق عقوبة مناسبة بحق المهملين والمقصرين والاهتمام بالإجراءات الرقابية علي أداء الموظفين.
- 7- ربط العلاوة السنوية بمستوي الأداء و عدم منحها تلقائيا لجميع الموظفين، حتى يُستفاد منها في تحفيز الموظفين.
- 8- عدم استخدام تصميم الهيكل التنظيمي أو تغييره لمجرد تقديم حوافز لبعض العاملين، لأن ذلك يعقد الهيكل التنظيمي وأن تقدم المكافآت طبقا لمستويات الإنجاز وتغيير الهيكل التنظيمي بناءا علي مقتضيات مصلحة العمل بالبلديات.
- 9- تحسين الأدوات و الأجهزة المستخدمة في العمل ضمن أولويات موضوعية وطبقا للإمكانيات.
- 10- الاهتمام بالتخطيط طويل المدى و إشراك جميع المستويات الإدارية في وضع الخطط و كذلك في اتخاذ القرارات و تبني السياسات.
- 11- توفير التدريب للموارد البشرية بناءا علي دراسة حقيقية لاحتياجات البلديات.
- 12- منح العلاوة الاستثنائية للموظفين بناءا علي معايير موضوعية وسليمة.

مقترحات لدراسات مستقبلية

بناء على نتائج الدراسة يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

- 1- تقييم فعالية الحوافز في مؤسسات ووزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة و الضفة العربية.
- 2- تقييم فعالية الحوافز في بعض مؤسسات القطاع الخاص.
- 3- دراسة أثر الخلل في تطبيق في تطبيق الحوافز بالمؤسسات العامة و الخاصة.
- 4- دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص من حيث جاذبية التعويضات و الحوافز للأفراد.
- 5- دراسة نظم الترقيات بالبلديات والمؤسسات الحكومية.
- 6- أثر تطبيق نظام تقييم الأداء على العاملين بالمؤسسات الحكومية و البلديات.
- 7- الضغوط التي يتعرض لها موظفي البلديات في عملهم و أثرها على مستوي أدائهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ) الكتب

1. أبو شيخة، نادر (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن.
2. الأشقر، محمد و آخرون (1998)، "بحوث فقهية في قضايا اقتصادية معاصرة"، دار النفائس، عمان، الأردن.
3. أبو عمارة، محمد (1996)، " القانون الإداري"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
4. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2005)، " إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة (د. رفاعي محمد رفاعي و د. إسماعيل بسيوني)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
5. جواد شوقي (2000)، "سلوك تنظيمي"، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
6. الدروبي، سليمان (2005)، "التحفيز عن طريق إدراك الذات"، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن.
7. ديسلر، جاري (2003). " إدارة الموارد البشرية"، ترجمة (د.محمد سيد عبد المتعال و د. عبد المحسن جودة)، دار المريخ، الرياض، السعودية.
8. ديروز، دونا (1999). " كيف تهتم بموظفيك و تحفزهم"، ترجمة (مكتبة جرير)، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
9. هاريس، نيكي (2005)، " إدارة الفريق، إستراتيجية النجاح"، ترجمة (د. سرور علي سرور و د. عبد المرضي عزام)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
10. الهيتي، خالد (2003)، "إدارة المواد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.
11. هيجان، عبد الرحمن (1998)، "ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
12. الهواري، سيد (1986)، " الهياكل و السلوكيات و النظم"، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

13. حنفي، عبد الغفار(2002)، " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
14. حسن، محمد عبد الغني(2002)، "مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبات التحديث المستمر"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
15. حرير، حسين(1997)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.
16. حنفي، عبد الغفار(1996)، " السلوك التنظيمي "، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
17. حسن، عادل (1979)، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
18. الطويل، هاني (2001)، " الادارة التربوية و السلوك التنظيمي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
19. كشواي، باري (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة (قسم الترجمة بدار الفاروق)، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ج.م.ع.
20. محمد، موفق (2002)، " إدارة الأعمال الحكومية "، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
21. مشتهي، نهاد والقرشلي، حجازي (1996)، " البلديات و المجالس القروية"، وزارة الحكم المحلي، غزة، فلسطين.
22. المغربي، كامل(1995)، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. المدهون، موسي و الجزراوي، إبراهيم (1995)، " تحليل السلوك التنظيمي"، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
24. السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
25. السلمي، علي (2001)، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
26. السلمي، علي(1998)، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
27. سند، عرفة (1985)، "مقدمة في العلوم السلوكية: تطبيقها في علم الإدارة"، (القاهرة، 1985).
28. العريمي، أيمن (2005)، "البرمجة اللغوية العصبية"، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن.

29. عباس، سهيلة (2003)، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. العميان، محمود (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. عبد الوهاب، علي (2001)، "العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
32. عساف، عبد المعطي (1999)، "السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن.
33. علام، أحمد (1991)، "تخطيط المدن"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
34. عاشور، أحمد (1982)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار النهضة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
35. فلييه، فاروق و عبد المجيد، السيد (2005)، "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
36. فيشر، جون (2003)، "كيف تضع نظاما للحوافز و المكافآت"، ترجمة (د. خالد العامري)، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ج. م. ع.
37. ريموند، مايكل (2001)، "تحفيز الأفراد"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
38. راتشمان، دافيد و اخرون (2001)، "الإدارة المعاصرة"، ترجمة (د. رفاعي محمد رفاعي و د. إسماعيل بسيوني)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
39. شاويش، مصطفى (2002)، "الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات"، دار الفرقان، عمان، الأردن.
40. شهيب، محمد (1982)، "السلوك الإنساني في التنظيم"، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
41. توفيق، عبد الرحمن (1999)، "الدافعية و حوافز العمل"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الرياض، السعودية.
42. الغمري، إبراهيم (1982)، "الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية"، دار الجامعات المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

1. أبو السكر، درويش (2000)، "تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية و الخاصة في الأردن عن حوافز العمل"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
2. جاويش، أحمد (1980)، " أثر الحوافز المادية علي إنتاجية العمال في الأقسام الإنتاجية في قطاع الصناعة المعدنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
3. الدالة، سعود (2005)، " أثر الحوافز علي أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوي الأمن بالرياض"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
4. همام، عادل (2005)، " العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية"، بحث منشور، جامعة اليرموك، الأردن.
5. الوابل، عبد الرحمن (2005)، "دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن في موسم الحج"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
6. الحيدر، عبد المحسن (2005)، " الرضا الوظيفي لدي العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض"، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
7. المطيري، جبر (2005)، " مهارة القائد المني في استخدام الحوافز لرفع مستوي رجل الأمن"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
8. محيسن، وجدي (2004)، "مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض و الحوافز"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. المرئخ، مرفت (2004)، "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة:دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. المدلج، عبد الله (2003)، " قياس مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
11. عبد الرحمن، مجدي (1992)، " محددات الرضا الوظيفي بالتطبيق علي قطاعي الصناعة و الخدمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

12. العديلي، ناصر(1985)، " الدوافع و الحوافز والرضا الوظيفي "، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
13. شرشير، صباح (2000)، "الرضا الوظيفي لدي مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
14. شوقي، محمد (1970)، " حوافز الإنتاج، دراسة مقارنة مع تطبيق خاص علي القطاع الصناعي في الجمهورية العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

(ج) الدوريات

1. الأعرج، حسين (2006)، " خصائص البلديات " مذكرات وزارة الحكم المحلي. فلسطين.
2. بدر، حامد (1982)، " اتجاه إسلامي لدوافع و حوافز العاملين"،مجلة المسلم المعاصر (العدد 31)، مؤسسة المسلم المعاصر، بيروت ،لبنان.
3. كوهين، ألي (1995)،"لماذا تفشل الحوافز" ترجمة سيف بين عبد العزيز السيف"،مجلة الإدارة العامة(المجلد الرابع و الثلاثون، العدد الرابع)، الرياض السعودية.
4. اللوزي، موسى (1995)،" اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل"،مجلة دراسات (المجلد 22 السلسلة أ)، الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.
5. المير، عبد الرحيم (1995)،" العلاقة بين ضغوط العمل و بين الولاء التنظيمي و الأداء و الرضا الوظيفي"، مجلة الإدارة العامة (المجلد الخامس و الثلاثون، العدد الثاني) الرياض، السعودية.

(د) مقابلات شخصية

1. أبو شمالة، فايز(أغسطس، 2006) قائم بأعمال رئيس بلدية خان يونس
2. أبو وردة، يوسف (نوفمبر، 2006) مدير عام بلدية جباليا.
3. برهوم، علي (سبتمبر، 2006) قائم بأعمال رئيس بلدية رفح.
4. زين الدين، تيسير (أكتوبر، 2006) رئيس قسم المستخدمين ببلدية غزة.
5. حلس، محمد أكرم (نوفمبر، 2006) مدير عام بلدية غزة.
6. سابا، سمير(يناير، 2006) مدير عام وزارة الحكم المحلي.
7. عاشور، حسن (سبتمبر، 2006) مدير الدائرة المالية ببلدية خان يونس.
8. مشتهي، نهاد (ديسمبر، 2005) مدير الدائرة القانونية بوزارة الحكم المحلي.
9. غنيم، أحمد (نوفمبر، 2005) مدير عام وزارة الحكم المحلي.

(أ) الكتب:

1. Armstrong, Michel (2001)," Human resources Management Practice", 8th edition, Kogan page limited, London, UK.
2. Buchanan, David and Huczynski, Andrzej, (2001), "Organizational Behavior", fourth edition, Pearson Education Inc, Harlow, England.
3. Bowey, Angela, (1989), "Managing Salary & Wage Systems", Gower Publishing Company Limited, Vermont, USA.
4. carver & Nash, (2003)," Doing Data Analysis with SPSS", Thomson, USA.
5. E. Levitt, Raymond & L.Rounds, Jerald, (1996 "Project Management For Engineering and Construction", McGraw-Hill Co., Singapore.
6. Mondy, R.wayne, Noe RobertM.,(2005),Human resource Management, Pearson Education Inc.
7. Merchant, Kenneth & Van der stede, Wim A. (2003)," Management Control systems, Performance measurement, evaluation and Incentives", Prentice Hall, USA.
8. Northcraft, George and Neale, Margret, (1990), "Organizational Behavior", Dryden Press, USA.
9. Putti, Joseph, (1980), " The management of securing and maintenance the work force", S. chaud company Ltd., New Delhi, India.

(ب) الأبحاث والمقالات

- 1- Alberto Bayo-Moriones, Emilio Huerta-Arribas, (2002) " Organizational incentive plans in Spanish manufacturing industry" **Journal: Personnel Review, Volume: 31 Issue: 2.**

- 2- Appelbaum, Steven H. and Mackenzie, Loring, (1996) " Compensation in the year 2000: pay for performance?", Health Manpower Management, Volume 22 Number 3.
- 3- BEBCHUK, LUCIAN ARYE (2005) " Pay without Performance: Overview of the Issues ", Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 17, No. 4.
- 4- Benoît Mahy, Robert Plasman, François Rycx, (2005) " HRM and job performance incentives", International Journal of Manpower, Research paper, Volume: 26 Issue: 7/8.
- 5- Belfield, Richard (2003), " Performance Pay, Monitoring Environment, and Establishment Performance", International, Journal of Manpower, vol.: 24, issue: 4.
- 6- Brian Ferguson, Jennifer N.W. Lim, (2001)" Incentives and clinical governance: Money following quality?" Journal of Management in Medicine, Volume: 15 Issue: 6.
- 7- Brown, Duncan Ian, (1995)" Team-based reward plans ", Team Performance Management, Volume 1 Number 1.
- 8- Catalina Amuedo-Dorantes, Traci Mach, (2003) " Performance pay and fringe benefits: Work incentives or compensating wage differentials?", Research paper, International Journal of Manpower, Volume: 24 Issue:6
- 9- Carolyn, Wiley, (1997) " What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys", International Journal of Manpower, Volume 18 Number 3.
- 10- Delfgaauw, Josse and Dur, Robert, (2006) "Incentives and workers in The Public Sector ", The Tinbergen Institute is the institute for economic research of the Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit vanAmsterdam, and Vrije Universiteit Amsterdam.
- 11- Dickinson, Julie, (2006)" Employees' preferences for the bases of pay differentials ", Employee Relations, Volume 28 Number 2.

- 12- ERNST, FEHR, (2002) " Psychological Foundations of Incentives", University of Zurich - Institute for Empirical Research in Economics (IEW), IZA Discussion Paper No. 507; CESifo Working Paper.
- 13- Eric Van Tassel, (2000) " A study of group lending and incentives in Bolivia", Case study, International Journal of Social Economics, Volume: 27 Issue: 7/8/9/10.
- 14- Edwin Wilde, (1995)" Managerial Incentives – A Case Study", Journal: Work Study, Volume: 43 Issue: 3.
- 15- [GEORGE P. BAKER](#) and [MICHAEL C. JENSEN](#), (1998) " Compensation and Incentives: Practice vs. Theory", Journal of Finance, Vol. 63.
- 16- Hoffman, Jopdy, (1998)" A guide to team incentive systems", Team Performance Management, volume 4 Number 1.
- 17- Huddleston, Patricia, (1999) " Job motivators in Russian and Polish retail firms", International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 27 Number 9.
- 18- Ing-Chung, Huang and others, (2006) " Constructing factors related to worker retention", International Journal of Manpower, Volume 27 Number 5.
- 19- Jochen Wirtz, Patricia Chew, (2002) " The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behavior", International Journal of Service Industry Management, Research Paper, Volume: 13 Issue: 2.
- 20- Jo Evans, Charlie Weir, (1999) " Decision processes, monitoring, incentives and large firm performance in the UK", Journal: Management Decision, Research paper, Volume: 33 Issue: 6.
- 21- Kiyoshi Takahashi, (2006) " Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees" Research paper, Journal: Career Development International, Volume: 11 Issue: 3.

- 22- KEVIN J. MURPHY, (1999) " Performance Standards in Incentive Contracts", University of Southern California - Marshall School of Business.
- 23- Kevin J. Sigler, (1999) " Challenges of employee retention", Journal: Management Research News, Volume: 22 Number: 10.
- 24- Karl McCleary, and others, (1995) " The effect of financial incentives on physicians' behavior in health maintenance organizations" Journal of Management in Medicine, Research paper, Volume: 9 Issue: 1.
- 25- LUCIAN ARYE BEBCHUK, (2005) " Pay without Performance: Overview of the Issues", Journal of Corporation Law, Vol. 30, No. 4.
- 26- London, Calvin and Higgot, Kim (1997) " An employee reward and recognition process", The TQM Magazine Volume 9 Number 5
- 27- McCausland, W.D and others, (2005) " Some are punished and some are rewarded : A study of the impact of performance pay on job satisfaction ", Research paper, International Journal of Manpower, Volume 26.
- 28- Martin, Graeme, (1999) " Performance Related Pay: Theory, Practice and Prospect", University of Southern California - Marshall School of Business.
- 29-MICHAEL C. JENSEN, (1998)" Self Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory", Journal Of Applied Corporate Finance.
- 30- Prasada Rao, Y.V.S.S.S.V, (2006) " Motivation model for improving productivity in a manufacturing unit – a success story", International Journal of Productivity and Performance Management, Volume 55 Number 5.
- 31- Piekkola, Hannu , (2005) " Performance-related pay and firm performance in Finland ", Research paper, International Journal of Manpower, Volume 26.

- 32- PAUL OYER, (2000) " Why Do Firms Use Incentives that have No Incentive Effects?", Stanford Graduate School of Business; National Bureau of Economic Research (NBER).
- 33- ROBERT S. GIBBONS, (1999) " Incentives and Careers in Organizations", Sloan School and Department of Economics, MIT; National Bureau of Economic Research (NBER).
- 34- - Toshiba HR Department, (2006) " sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity", Journal: Human Resource Management International Digest, Case study, Volume: 14 Issue: 6.
- 35- YISONG S. TIAN, (2006) " Managerial Incentives and Corporate Fraud: The Sources of Incentives Matter", EFA 2006 Zurich Meeting, York University - Schulich School of Business.
- 36- Zobal, Cheryl, (1998) " The "ideal team compensation system - an overview ", Team Performance Management, Volume 4 Number 5.

إسْتِـبْـيـان

تقييم فعالية الحوافز على أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى

الأخ الكريم...الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو من حضرتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان التي تم وضعها لدراسة نظام الحوافز الموجود بالبلديات و تأثيره على أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى .

إن هذه الاستبانة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال و مساهمتكم هي محل تقدير واحترام، للجهد الذي تبذلونه لمساعدة الباحث في الحصول على معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع البحث وتشكل دعماً للبحث العلمي و لن تستخدم إجاباتكم لأي أغراض أخرى إلا البحث العلمي. إن من أهم أهداف البحث تقديم التوصيات اللازمة لإقامة نظام فعال للحوافز بالبلديات يحقق إنصاف العاملين ومكافأة الموظفين المجتهدين و يساعد البلديات في تحقيق أهدافها.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحث:

باسم عبد القادر شراب
كلية التجارة – قسم إدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية _ غزة

في: ديسمبر، 2006

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (\) في الخانة التي تنطبق عليك

1- الجنس		() ذكر	() أنثى
2- العمر		سنة	
3- الحالة الاجتماعية	() متزوج	() أعزب	() غير ذلك
4- الدرجة الوظيفية	() 2 / 4 أو أقل C ()	() 1/3 A أو B ()	() D () اعلي من A
5- المؤهل العلمي	() ثانوية عامة () ماجستير	() دبلوم متوسط () دكتوراه	() بكالوريوس
6- سنوات الخبرة	سنة		
7- الراتب الشهري	شكل		
8- المركز الوظيفي	() رئيس شعبة غير ذلك (حدد).....	() رئيس قسم	() مدير
9- مكان العمل	() بلدية غزة () بلدية جباليا	() بلدية خان يونس	() بلدية رفح

الاسم:

.....

القسم الثاني

طريقة الإجابة:

مثال:

§ إذا كنت تعتقد أن راتبك ذا أهمية كبيرة بالنسبة لك فيجب أن تكون الإجابة في خانة (موافق بشدة) مع وضع الرقم الذي تراه مناسباً و هو أي رقم تختاره من الأرقام من 81 و حتى 100 مثلا (91) لكي تعبر بدقة عن رأيك و هكذا حسب رأيك لباقي الفقرات.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة 81-100%	موافق 61-80%	محايد 41-60%	غير موافق 21- 40%	غير موافق بشدة 0 -20%
	راتبي هو أهم شيء أحصل عليه من عملي	91				

الرقم	الفقرة	موافق بشدة 81-100	موافق 61-80	محايد 41-60	غير موافق 21-40	غير موافق بشدة 0 -20
المجال الأول: الحوافز المادية						
1	فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة					
2	ما حصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتي.					
3	المكافآت المتوفرة بالبلدية تشجعني علي بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها.					
4	العلاوات الاجتماعية (الزوجة و الأبناء) مناسبة.					
5	يتناسب راتبي والدرجة العلمية التي احملها.					
6	يوفر لي راتبي قدر مناسب من الرفاهية.					
7	أشعر بالرضا من بدل المواصلات الذي أحصل عليه.					
8	أشعر بالرضا عن التأمين الصحي.					
9	وجود نظام التأمين المعاشات يدفعني للتمسك بالعمل في البلدية.					
10	لدي معرفة كافية عن الحوافز و المكافآت المتاحة لي بالبلدية.					
المجال الثاني: الحوافز المعنوية						
11	عملي في البلدية يوفر لي شعورا بالاستقرار والأمان.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة 81 - 100%	موافق 61 - 80%	محايد 41 - 60%	غير موافق 21 - 40%	غير موافق بشدة 0 - 20%
12	من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي في البلدية المشاركة في الدورات التدريبية.					
13	السلطة الممنوحة لي في عملي كافية و تساعدني علي القيام بالأعمال الموكلة لي.					
14	أشعر بالرضا عن الإجازات العادية.					
15	أشعر بالرضا عن الإجازات المرضية.					
16	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.					
17	احتفظ بعلاقات طيبة مع زملاء في العمل.					
18	احتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل.					
19	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
20	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به.					
21	عملي في البلدية يعطيني مقدار من التميز في المجتمع.					
22	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية.					
23	الأجهزة و المعدات التي أستخدامها في العمل جيدة و مناسبة.					
المجال الثالث: مستوى الأداء						
24	أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد.					
25	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي لعملي					
26	رئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي.					
27	يوجد تحسن مستمر لمستوى أدائي للعمل					
28	ألتزم في عملي بأوقات الدوام الرسمية.					
29	يتم تطبيق العقوبات علي الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب.					
30	أعرف الحد الأدنى لمستوي الأداء المقبول في العمل.					
31	اعرف مستوي الأداء الذي يمكنني من الحصول علي مكافأة.					
32	الأقدمية هي العنصر الأهم للترقي في البلدية.					
33	بناء علي نظام تقييم الأداء، تطبق الإدارة سياسة الثواب و العقاب.					

المجال الرابع: التنافس بين الموظفين						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة -100% 81	موافق 61 -80%	محايد 41 -60%	غير موافق 21 - 40%	غير موافق بشدة 0 -20%
34	إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية.					
35	التقدم في العمل يعتمد علي الكفاءة في معظم الأحوال.					
36	أحاول اكتساب مهارات جديدة لتطوير و تحسين العمل الذي أقوم به.					
37	اكتسابي مهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقى داخل المؤسسة.					
38	يتم الحصول علي العلاوة السنوية بغض النظر عن أداء الموظف.					
39	أسعي جاهدا لتطوير قدراتي في العمل لنيل مزيد من الصلاحيات في عملي.					
40	أسعي جاهدا لكسب ثقة رئيسي في العمل من خلال الإنجازات العالية في العمل.					
41	أشعر أن كل من يجتهد و يبذل في عمله يحصل على مقابل/ عائد مناسب.					
42	كثيرا ما أنفق مع رئيسي في العمل علي إنجاز عمل في فترة محددة.					
المجال الخامس: الحوافز المفضلة						
43	المكافآت المالية للأداء المرتفع لها قيمة كبيرة من وجهة نظري.					
44	أفضل الحصول علي الترقية بسبب القيمة المعنوية لها و ليس بسبب الزيادة المالية في الراتب.					
45	كثيرا ما يكون تأثير الثناء الشفوي أهم من المكافآت المالية.					
46	تمثيل البلدية في الاجتماعات العامة من الأمور التي تشجعني علي العمل.					
47	تمثيل البلدية أمام الجهات الرسمية له قيمة كبيرة.					
48	عملي في البلدية يساعدني علي البروز في المجتمع.					
49	أشعر أن الاحترام و التقدير من الرؤساء و الزملاء أهم من المزايا المادية.					
50	اعتراف الإدارة بالمجهود من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات لي أفضل من مكافأة مالية.					
51	اعتراف المجتمع بدوري في عملي،					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة -100% 81	موافق 61 -80%	محايد 41 -60%	غير موافق 21 - 40%	غير موافق بشدة 0 -20%
	يجعلني ارفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر.					
المجال السادس: استخدام القدرات						
52	لو أتاحت لي فرصة عمل في مكان آخر بأجر مماثل لن اترك العمل.					
53	أبذل جهد مناسب لتنفيذ الأعمال المطلوبة مني.					
54	المقابل الذي احصل عليه من عملي يدفعني لتحقيق أهداف البلدية.					
55	أحيانا أرفض تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل بسبب عدم اهتمام المسؤولين.					
56	أحيانا أرفض تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل خوفا من توجيه اللوم لي.					
57	أحيانا أرفض استخدام المعرفة التي حصلت عليها من الدورات التدريبية بسبب اللامبالاة في البلدية.					
58	أحيانا أرفض التأخر بعد الدوام لتأدية بعض المهام.					
59	نادرا ما يقول لي رئيسي في العمل إذا أنجزت كذا سوف تحصل علي مقابل كذا.					
60	أحيانا تكون نتيجة الانجاز الذي أحققه في العمل، زيادة أعبائي في العمل فقط.					
61	غالبا ما يحاسبني رئيسي في العمل علي طريقة إنجاز عمل معين و ليس علي إنجاز العمل نفسه.					

القسم الثالث:

فيما يلي سبعة أنواع من الحوافز المادية و المعنوية المطلوب ترتيبها حسب الأهمية (من 1 إلي 7) التي توليها لكل منها، سيكون الرقم (1) للعنصر الأكثر أهمية من وجهة نظرك و هكذا....

- | | |
|-----|--|
| () | الراتب الشهري |
| () | الترقيات |
| () | المكافآت المالية |
| () | طبيعة الوظيفة من حيث السلطة والمسئولية و طريقة الإشراف |
| () | الشعور بالاستقرار والأمن |
| () | العلاقة الجيدة مع الزملاء و الرؤساء |
| () | التأمين و المعاشات |